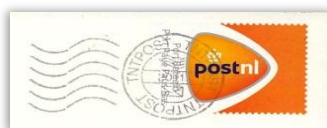


## Werken naar vermogen: vermogen om te werken

Een kwalitatief onderzoek in opdracht van Locus naar de factoren die van invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van medewerkers van PostNL, die gedetacheerd zijn door de sociale werkvoorziening Promen.



Universiteit Utrecht

---

*“Een beroep is de ruggengraat des levens”  
(Friedrich Nietzsche)*

---

---

## Colofon

Titel:	Werken naar vermogen: vermogen om te werken
Ondertitel:	Een kwalitatief onderzoek in opdracht van Locus naar de factoren die van invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van medewerkers van PostNL, die gedetacheerd zijn door de sociale werkvoorziening Promen.
Auteur:	Kirsten Maria Dieudonné van Schelven
Studentnummer:	3403122
Contactgegevens:	kirstenvanschelven@hotmail.com
Studie:	Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap Master Strategic Human Resource Management
Begeleider:	Dr. H.H.A. van Berkel
Tweede beoordelaar:	Dr. E. Knies
Datum:	Utrecht, januari 2013

## Voorwoord

Het schrijven van een masterscriptie is een bijzonder leerproces. Een proces dat begon met de vraag waar ik mijn onderzoek, de afsluiting van mijn universitaire studie Strategic Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, op zou gaan richten. De algemene uitgangspunten voor beantwoording van die vraag waren voor mij al snel duidelijk, zonder daarbij te weten wat ik exact wilde onderzoeken. Vanwege de twee vorige, door mij afgeronde bachelor studies -Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Psychologie- ben ik in het bijzonder geïnteresseerd in personen met een beperking. Ook de positie van non-profit organisaties heeft mijn bijzondere belangstelling. Tegen deze achtergrond heb ik er voor gekozen om onderzoek te doen naar werknemers afkomstig uit sociale werkvoorzieningen. Nadat ik contact had gelegd met Locus (een netwerk van bedrijven, gemeenten en sociale werkvoorzieningen), is in overleg gekozen tot het onderzoek waarvan de resultaten thans aan u voorliggen: een kwalitatief onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van medewerkers van PostNL, die gedetacheerd zijn door de sociale werkvoorziening Promen.

Bijzonder leerzaam was het doen van een kwalitatief onderzoek. Met name in de studie Psychologie staan, zo heb ik ervaren, de kwantitatieve aspecten veel meer voorop in onderzoek. Ik beschouw mijn scriptie dan ook als een waardevolle aanvulling daarop. Ook de aanpak van een kwalitatief onderzoek vereist een gedegen voorbereiding. Ik heb het belang daarvan met name gemerkt bij het afnemen van de 17 interviews, die de basis vormden van dit onderzoek.

Dit onderzoek heb ik slechts kunnen uitvoeren met steun van velen. Zo hebben de 17 personen die zich door mij hebben laten interviewen de onmisbare grondstof geleverd voor dit onderzoek. Zonder hun liefdevolle medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Ik dank hun voor hun tijd, bereidwilligheid en soms ontwapenende openheid. Voorts is hier een woord van dank verschuldigd aan Hanne Overbeek, directeur Locus, en Dr. Ivo Kuijpers, onderzoeker en adviseur op het terrein van de sociale zekerheid en arbeidsmarkt, voor hun enthousiasmerende en bemiddelende rol bij het leggen van contact met Promen en PostNL. Binnen PostNL heeft voor mij met name Wietske Kamsma waardevolle ondersteuning verleend.

Bijzonder grote dank ben ik ten volle verschuldigd aan mijn scriptiebegeleider Dr. H.H.A. van Berkel, universitair hoofddocent aan Universiteit Utrecht. Op de diverse concepten van mijn scriptie heb ik uiterst constructieve en gedetailleerde feedback van hem mogen ontvangen. Die feedback (die zelfs tijdens avonduren en vakanties van de heer Van Berkel is verstrekt!) heeft mij doen inzien dat het schrijven van een scriptie een echt leerproces is. Ik waardeer die bijdrage aan mijn persoonlijke ontwikkeling ten zeerste.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de jarenlange support tijdens mijn studie.

Oudewater, 8 januari 2013

Kirsten van Schelven

## Samenvatting

Mensen met een lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperking kunnen vaak moeilijk een baan vinden. De rijksoverheid geeft gemeenten geld, via de Wet Sociale Werkvoorziening, om deze mensen aan het werk te helpen, zodat zij inzetbaar kunnen zijn op de reguliere arbeidsmarkt. De term inzetbaarheid wordt in het onderhavige onderzoek onderscheiden in kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid: door de medewerkers gepercipieerde kans op het behouden of verkrijgen van *een* baan/functie (kwantitatief) of een *betere* baan/functie (kwalitatief) bij de huidige of andere organisatie. Voor organisaties is het van belang om te investeren in de inzetbaarheid van sw-medewerkers, omdat zij hiermee onder andere kunnen inspelen op de krapte op de arbeidsmarkt, maatschappelijk verantwoord ondernemen en kunnen inspelen op een turbulente werkomgeving. Voor sw-medewerkers is het bevorderen van de eigen inzetbaarheid van belang, omdat werk zorgt voor onder meer zelfstandigheid en psychologisch welbevinden. Daarnaast moeten sw-medewerkers ook om kunnen gaan met organisatorische veranderingen; kwalitatieve inzetbaarheid biedt hen hierdoor werkzekerheid.

### *Onderzoeksvragen*

In de wetenschappelijke literatuur heerst onduidelijkheid over de vraag of werknemers met een beperking kwantitatief en kwalitatief inzetbaar kunnen (competenties), willen (motivatie) en mogen (vanuit organisatie, privéleven en maatschappij) zijn. Vooralsnog is het niet duidelijk wat inzetbaarheid voor sw-medewerkers impliceert. Het onderhavige onderzoek, in opdracht van Locus (een netwerk van bedrijven, gemeenten en sociale werkvoorzieningen) richt zich daarom op de volgende twee onderzoeksvragen:

1. *“Welke betekenis geven sw-medewerkers van Promen die werkzaam zijn bij PostNL Waddinxveen en leidinggevenden van Promen en PostNL aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers?”*
2. *“Welke factoren zijn volgens deze actoren van invloed op de inzetbaarheid van sw-medewerkers?”*

### *Praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie*

Het onderzoek heeft een praktische relevantie, omdat PostNL en Promen succes- en faalfactoren kunnen overdragen naar andere depots van PostNL en andere sociale werkvoorzieningen. Locus kan de uitkomsten gebruiken om andere bedrijven te stimuleren en inspireren een partnerschap aan te gaan. Het onderzoek is maatschappelijk van belang, omdat wordt ingegaan op de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, de vergrijzing en de ontgroening. Door de investeringen in de inzetbaarheid van sw-medewerkers zullen zij minder snel beroep doen op sociale zekerheidsregelingen. Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant doordat de sw-medewerker zelf wordt meegenomen in het onderzoek en er nog weinig *evidence-based* technieken zijn om personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden.

### *Theoretisch kader*

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende factoren onderscheiden die van invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers met een beperking. Deze literatuur stelt dat individuele factoren (motivatie en competenties), werk-gerelateerde factoren (organisatiecultuur), privé-gerelateerde factoren (emotionele, instrumentele en informatiele steun vanuit privéleven), maatschappelijke factoren (markt- en institutionele context) en HR-beleid en -*practices* (werving en selectie, beoordeling en ontwikkeling) van invloed zijn op zowel de kwantitatieve als kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers met een beperking.

### *Methoden, resultaten en conclusie*

De data van het onderhavige onderzoek zijn verzameld door middel van 17 semigestructureerde interviews; 10 sw-medewerkers, 3 managers van Promen, 3 managers van PostNL en de directeur *Sourcing & Sustainability* van PostNL. Een conclusie welke op grond van het onderzoek kan worden getrokken is dat alle managers zich in eerste instantie meer richten op kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, maar tevens openstaan voor het bewerkstelligen van kwalitatieve inzetbaarheid. Sw-medewerkers houden zich bezig met beide vormen van inzetbaarheid. Kwalitatieve inzetbaarheid impliceert in de ogen van alle actoren: taakroulatie en taakverbreding binnen de huidige organisatie en de doorstroom van sw-medewerkers naar nieuwe interne en externe individuele functies.

Voorts kan op grond van het onderhavige onderzoek een beeld worden gegeven van de belangrijkste factoren die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers. Er moet een organisatiecultuur heersen die openstaat voor het aannemen van sw-medewerkers, die begrip en aandacht heeft voor de belangen van beide organisaties en die zich richt op respect. Evenzeer speelt de financiële factor (kostenbeheersing aan de zijde van PostNL) mee in het bieden van werk aan sw-medewerkers. Daarnaast is HRM van Promen dat zich richt op 1) selectieprocedure sw-medewerkers, 2) leren sw-medewerkers, 3) begeleiding en competenties afdelingsmanagers Promen en 4) het hebben van vaste afdelingsmanagers Promen van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Sw-medewerkers moeten de volgende competenties beheersen: fysieke, basis- en sociale vaardigheden, omgaan met werk- en tijdsdruk en veranderingen en inzicht hebben in het werkproces. Daarbij is het van belang dat ze gemotiveerd zijn. Het hebben van vaste collega's zorgt ervoor dat sommige sw-medewerkers zich vertrouwd voelen en hierdoor kwantitatief inzetbaar zijn. Er zijn drie maatschappelijke factoren die in de perceptie van sommige actoren van invloed zijn op kwantitatieve inzetbaarheid; bezuinigingen, beeld dat de samenleving van sw-medewerkers heeft en wet- en regelgeving.

Dit onderzoek maakt duidelijk dat er een aantal factoren is die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers. Sw-medewerkers moeten gemotiveerd zijn en de volgende drie competenties beheersen: omgaan met veranderingen, communicatieve vaardigheden en zelfstandigheid. Een van de bevindingen van het onderhavige onderzoek is dat er twee taken die gelinkt zijn aan HRM (selectie van sw-medewerkers door Promen en het openstaan voor het bewerkstelligen van kwalitatieve inzetbaarheid door Promen én PostNL) in de perceptie van sommige actoren van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Ook twee maatschappelijke factoren, bezuinigingen en heersende stereotypingen, spelen hierbij een rol.

### *Discussie en aanbevelingen*

De onderhavige onderzoeksresultaten komen veelal overeen met de wetenschappelijke literatuur. Er is echter een aantal discussies ontstaan over onder meer de motivatie bij de selectieprocedure, werknemers binnen de sociale werkvoorziening en samenwerken met reguliere werknemers. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek is een aantal aanbevelingen gedaan om de inzetbaarheid van sw-medewerkers te stimuleren. Deze betreffen adviezen aan Locus zelf en haar partners (reguliere organisaties en sociale werkvoorzieningen) en wetenschappelijk vervolgonderzoek; onder andere over het tegengaan van negatieve beeldvorming, respectvolle organisatiecultuur en politieke en organisatorische verantwoordelijkheden.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
1.1 Context.....	7
1.2 Onderzoeksorganisaties.....	11
1.3 Onderzoeksvragen.....	12
1.4 Doelstelling.....	14
1.5 Praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	14
1.6 Leeswijzer.....	15
2. Theoretisch kader: de route naar inzetbaarheid.....	16
2.1 Inzetbaarheid.....	16
2.1.1 Inleiding.....	16
2.1.2 Definitie WSW-indicatie.....	16
2.1.3 Definitie verstandelijke, lichamelijke en psychische beperking.....	17
2.1.4 Definitie inzetbaarheid.....	18
2.1.5 Factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid.....	19
2.2 Individuele factor: Motivatie.....	19
2.2.1 Motivatie en kwantitatieve inzetbaarheid.....	20
2.2.2 Motivatie en kwalitatieve inzetbaarheid.....	20
2.3 Individuele factor: Competenties.....	21
2.3.1 Competenties en kwantitatieve inzetbaarheid.....	21
2.3.2 Competenties en kwalitatieve inzetbaarheid.....	22
2.4 Werk-gerelateerde factor: Organisatiecultuur.....	23
2.4.1 Organisatiecultuur en kwantitatieve inzetbaarheid.....	23
2.4.2 Organisatiecultuur en kwalitatieve inzetbaarheid.....	24
2.5 Privé-gerelateerde factor: Steun vanuit privéleven.....	25
2.5.1 Steun vanuit privéleven en kwantitatieve inzetbaarheid.....	25
2.5.2 Steun vanuit privéleven en kwalitatieve inzetbaarheid.....	26
2.6 Maatschappelijke factoren: Markt- en institutionele context.....	26
2.6.1 Maatschappelijke factoren en kwantitatieve inzetbaarheid.....	26
2.6.2 Maatschappelijke factoren en kwalitatieve inzetbaarheid.....	28
2.7 Factor HR-beleid & HR-practices.....	29
2.7.1 HR-beleid & HR-practices en kwantitatieve inzetbaarheid.....	29
2.7.2 HR-beleid & HR-practices en kwalitatieve inzetbaarheid.....	30
2.8 Conceptueel model.....	31
3. Methoden.....	33
3.1 Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek.....	33
3.2 Werkzaamheden van sw-medewerkers binnen PostNL.....	34
3.3 Selectie participanten.....	34
3.4 Dataverzameling.....	36
3.5 Analyse van de data.....	37
3.6 Rol onderzoeker.....	38
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid.....	38

4. Resultaten	40
4.1 Betekenisgeving inzetbaarheid	40
4.2 Factoren kwantitatieve inzetbaarheid	41
4.2.1. Organisatiecultuur	41
4.2.2 Financiële factor	44
4.2.3 HRM Promen	45
4.2.4 Competenties sw-medewerkers	51
4.2.5 Motivatie sw-medewerkers	55
4.2.6 Vaste collega's	56
4.2.7 Maatschappelijke factoren	57
4.3 Factoren kwalitatieve inzetbaarheid	60
4.3.1 Motivatie	60
4.3.2 Competenties sw-medewerkers	61
4.3.3 HRM Promen / PostNL	62
4.3.4 Maatschappelijke factoren	64
5. Conclusie	66
5.1 Betekenisgeving inzetbaarheid	66
5.2 Factoren die van invloed zijn op kwantitatieve inzetbaarheid	66
5.3 Factoren die van invloed zijn op kwalitatieve inzetbaarheid	70
6. Discussie en aanbevelingen	72
6.1 Motivatie	72
6.1.1 Motivatie bij wervings- en selectieprocedure	72
6.1.2 Motivatie en mate van beperking	73
6.2 Competenties	74
6.2.1 Competenties en werkomstandigheden	74
6.2.2 Inzetbaarheid voor mensen binnen de sociale werkvoorziening	76
6.3 Organisatiecultuur	76
6.3.1 Respectvolle werkcultuur met reguliere collega's	76
6.4 Verantwoordelijkheid	78
6.4.1 HRM: wiens verantwoordelijkheid?	78
6.4.2 Politieke verantwoordelijkheid	78
6.4.3 Verantwoordelijkheid voor kwalitatieve inzetbaarheid	79
6.5 Maatschappelijke factoren	80
6.5.1 Beeld samenleving: stereotyperingen tegengaan	80
6.6 Beperkingen onderzoek	81
6.6.1 Generaliseerbaarheid	82
6.6.2 Deficiëntie van actoren uit privéleven	82
6.6.3 Daadwerkelijke kwalitatieve inzetbaarheid	83
Referenties	84
Bijlage I: Topic-lijsten respondenten	91
Bijlage II: Codeboom	95
Bijlage III: Paper Capita Selecta – Publieke dimensie van PostNL	98

## 1. Inleiding

Dit hoofdstuk vormt een inleiding op een kwalitatief onderzoek, in opdracht van Locus, naar de factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking binnen PostNL, die gedetacheerd zijn door de sociale werkvoorziening Promen. De opbouw van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit. Allereerst wordt dit onderzoek beknopt ingeleid door een contextschets te geven van Nederland met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking die afkomstig zijn uit sociale werkvoorzieningen. Daarna zal kort worden ingegaan op de onderzoeksorganisatie en de opgestelde onderzoeksvragen. Nadien wordt ingegaan op de praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en wordt in de leeswijzer duidelijk gemaakt welke informatie waar in dit onderzoeksverslag te vinden is.

### 1.1 Context

Vanwege de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, de vergrijzing en de ontgroening, is het noodzakelijk om alle mensen in de samenleving aan het werk te krijgen. Sociale uitsluiting van groepen en negatieve beeldvorming over werknemers met een beperking is voor de samenleving als geheel niet wenselijk en bovendien onethisch. Dat strookt niet met de Nederlandse activerende participatiemaatschappij. Vanuit de overheid wordt er daarom al veel gedaan om werknemers met een lichamelijke, psychische en / of verstandelijke beperking kansen te bieden om te werken op de reguliere arbeidsmarkt. De wachtlijsten voor de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) zijn lang en dreigen op termijn te verdubbelen (Van Ommeren et al., 2011). De wachtlijst staat in het jaar 2010 al op 25.000 mensen (Karabulut, 2011). Bovendien is de WSW een relatief kostbare voorziening (Van Ommeren et al., 2011). In het regeerakkoord van 2010 presenteerde het kabinet-Rutte een herontwerp van de sociale werkvoorzieningen (Karabulut, 2011). Om mensen meer te stimuleren zo veel mogelijk te werken op de reguliere arbeidsmarkt en om de bestaande regelingen te vereenvoudigen, heeft het kabinet een voorstel voor de Wet Werken naar Vermogen (WWNV) ingediend. De bedoeling van dit wetsvoorstel is dat de sociale werkvoorziening vanaf 1 januari 2013 uitsluitend toegankelijk wordt voor mensen die alleen maar in een beschutte omgeving kunnen werken. Het kabinet is echter 23 april 2012 demissionair verklaard, waardoor dergelijke voorgenomen veranderingen wellicht niet zullen worden doorgevoerd. Het wetsvoorstel voor de veranderingen omtrent sociale werkvoorzieningen is daardoor op 5 juni 2012 controversieel verklaard, wat betekent dat dit onderwerp binnen de huidige kabinetsperiode niet meer zal worden behandeld door de Tweede Kamer. De opzet van het kabinet zal vermoedelijk in de toekomstige kabinetsformatie zich nog steeds toespitsen op zo veel mogelijk werknemers in de sociale werkvoorziening te laten uitstromen naar 'normale' werkgevers (Rijksoverheid, 2012a), zodat ook zij inzetbaar zijn op de reguliere arbeidsmarkt.

#### *Inzetbaarheid*

Inzetbaarheid is hedendaags een populair begrip, maar dateert van de jaren '30 van de vorige eeuw. Rond 1950 stond inzetbaarheid voornamelijk in het teken van economische doelstellingen om volledige tewerkstelling te verwezenlijken (Forrier & Sels, 2005). De zorg vanuit de overheid omtrent inzetbaarheid was bedoeld om werkloze burgers te helpen een baan te vinden (Thijssen et al., 2008). In de jaren '70 van de vorige eeuw stond inzetbaarheid nog steeds in het teken van volledige werkgelegenheid, maar verschoof de aandacht naar kennis- en vaardigheidsaspecten. Kennis en vaardigheden vergroten immers de kans op een gunstige positie op de arbeidsmarkt. Hierbij werd er



niet alleen gericht op werklozen en werkzoekenden, maar ook op werknemers die al een baan hadden; het werd van belang geacht dat iedereen -werkloos of niet- een positie kon innemen en behouden op de arbeidsmarkt. Door opkomende veranderingen van organisaties rond 1980 werd inzetbaarheid gezien als een middel om flexibiliteit te stimuleren (Forrier & Sels, 2005). Thijssen et al. (2008) geven aan dat vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw inzetbaarheid de verantwoordelijkheid was van de werknemers; werknemers moesten zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen loopbaanontwikkeling en het vermogen om te gaan met veranderingen op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Tegenwoordig betekent inzetbaarheid de nieuwe werkzekerheid (Forrier & Sels, 2005). De gedachtegang is dat een geslaagde loopbaan afhangt van het bezitten van de juiste capaciteiten om permanent inzetbaar te zijn op de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2005). Het impliceert verantwoordelijkheden voor zowel de werknemer als werkgever (Robroek et al., 2011).

Inzetbaarheid wordt tegenwoordig in de wetenschappelijke literatuur vaak grofweg onderverdeeld in kwantitatieve inzetbaarheid; het verkrijgen en behouden van een nieuwe baan/functie, en kwalitatieve inzetbaarheid; het verkrijgen en behouden van een betere baan/functie (De Cuyper & De Witte, 2008). Men kan zich afvragen of sw-medewerkers zich bezig houden met beide vormen van inzetbaarheid. Er heerst namelijk in de wetenschappelijke literatuur discussie over de vraag of werknemers met een beperking kwantitatief en kwalitatief inzetbaar kunnen, willen en mogen zijn. Het 'kunnen' slaat op de vraag of deze medewerkers voldoende en relevante competenties in huis hebben om kwantitatief en kwalitatief inzetbaar te zijn. Uit onderzoek blijkt dat in het jaar 2011 nog steeds 75% van de medewerkers met een WSW-indicatie werkt in een beschutte werkomgeving (Rijksoverheid, 2012b). Men kan zich afvragen hoeveel procent van deze medewerkers adequate competenties in huis heeft om daadwerkelijk te kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt om kwantitatief en kwalitatief inzetbaar te zijn. Mansour (2009) en Domzal et al. (2008) geven bijvoorbeeld aan dat het missen van benodigde vaardigheden redenen zijn voor werkgevers om werknemers met een beperking niet aan te nemen. Het 'willen' wijst op de motivatie van de sw-medewerkers: zijn sw-medewerkers gemotiveerd te werken aan de eigen kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid? Cramm et al. (2009) vragen zich bijvoorbeeld af of mensen met een verstandelijke beperking de behoefte hebben zich bezig te houden met ontwikkeling en zelfactualisatie. Wellicht willen deze medewerkers zich niet bezig houden met kwantitatieve en / of kwalitatieve inzetbaarheid. Het 'mogen' slaat op de vraag of de omgeving van de sw-medewerker (o.a. het privéleven, de reguliere organisatie en de maatschappij) de nodige support biedt om kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid te bewerkstelligen. Uit onderzoek komt bijvoorbeeld naar voren dat medewerkers met een beperking zich wel willen ontwikkelen, maar dat loopbaanontwikkelingen vaak door werkgevers worden genegeerd (Wilson-Kovacs et al., 2008). Hierdoor krijgen de sw-medewerkers niet eens de kans en mogelijkheid te werken aan de eigen kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid.

Het is dus nog onbekend wat inzetbaarheid voor sw-medewerkers impliceert en welke factoren daar van invloed op zijn. In het onderhavige onderzoek zal daarom op beide betekenissen (kwantitatief en kwalitatief) van inzetbaarheid worden ingegaan. In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) van dit onderzoeksverslag zal dieper worden ingegaan op de definitie van inzetbaarheid en op de factoren die van invloed zijn op kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Hieronder wordt besproken waarom het voor organisaties en individuen überhaupt van belang is om te investeren in inzetbaarheid. Vervolgens wordt ook een aantal belemmerende factoren in de perceptie van sw-werknemers en werkgevers op inzetbaarheid besproken.

### *Belang kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers voor organisaties*

Inzetbaarheid is van belang voor zowel individuen als organisaties. Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om de kwantitatieve inzetbaarheid van medewerkers met een beperking te bevorderen: krapte op de arbeidsmarkt, maatschappelijk verantwoord ondernemen, diversiteitsbeleid, goedkope arbeidskrachten (Smit, 2009; Wissink et al., 2009; Siegert et al., 2009, in: Nijhuis, 2011) en het verkrijgen van een positief imago van de organisatie (Olson et al., 2000, in: Unger, 2002). Organisaties willen gezien worden als een ethische onderneming, waarin er gelijke kansen zijn voor alle mensen uit de samenleving. Ook de relatie met klanten kan worden verbeterd indien men werkt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (Hartnett et al., 2010).

### *Belang kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers voor organisaties*

Organisaties in Nederland dienen in te spelen op een turbulente werkomgeving. Vanwege snelle ontwikkelingen op demografisch, sociaal, cultureel, technologisch, economisch en arbeidsmarkt-technisch gebied zijn organisaties genooddaakt te zoeken naar flexibele vormen van personeelsbeleid (Teurlings et al., 2003). Om kosten te drukken en efficiency te verhogen zijn herstructureringen, verplating, *down-sizing* en andere organisatievormen dientengevolge frequente en alledaagse verschijnselen in organisaties. Volgens Van der Veen (2011) moeten organisaties daarom ook werknemers met een beperking ondersteunen omwille hun kwalitatieve inzetbaarheid, zodat ook zij in de toekomst opeenvolgende functies kunnen beoefenen. Beyer et al. (2004) geven aan dat het voor organisaties een noodzaak is om levensvatbaar te blijven, waardoor het investeren in de ontwikkeling van medewerkers met een beperking ervoor kan zorgen dat de productie van bedrijven draaiende wordt gehouden.

Daarnaast geven Molleman en Van den Beukel (2004) ook nog drie redenen om als organisatie te investeren in de kwalitatieve inzetbaarheid van medewerkers in het algemeen; efficiency, kwaliteit en innovatie. Dunphy en Bryant (1996, in: Molleman & Van den Beukel, 2004) geven aan dat efficiency een belangrijke drijfveer is om te investeren in inzetbaarheid van medewerkers, omdat hetzelfde werk door minder mensen gedaan kan worden. Daarnaast kunnen in het geval van afwezigheid, taken worden doorgeschoven naar ander personeel (Mueller, 1992; Molleman & Slomp, 1999, in: Molleman & Van den Beukel, 2004). Kwaliteit van werkzaamheden en diensten hangen ook samen met inzetbaarheid; teamleden krijgen beter overzicht van de onderlinge taken, waardoor afwijkingen eerder kunnen worden gedetecteerd (Dunphy & Bryant, 1996, in: Molleman & Van den Beukel, 2004). Naast efficiency en kwaliteit is er ook een relatie tussen innovatie en inzetbaarheid; inzetbaarheid gaat gepaard met het verkrijgen van nieuwe capaciteiten, waardoor het probleemoplossend vermogen van medewerkers verbeterd wordt (Molleman & Van den Beukel, 2004).

### *Belang kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid voor medewerkers*

Voor medewerkers in het algemeen is het van belang dat zij kunnen worden ingezet op de reguliere arbeidsmarkt (kwantitatieve inzetbaarheid), omdat werk een positieve invloed heeft op gezondheid, welvaart, welzijn, levensstructuur, sociale contacten en gevoel van eigenwaarde (Robroek et al., 2011; Schuring et al., 2011). Daarnaast creëren medewerkers door werk een gevoel van identiteit en status (Hensel et al., 2007). Voor medewerkers met een beperking is het kunnen werken op de arbeidsmarkt extra van belang, omdat zij hierdoor leren zelfstandiger te worden en tevens het recht hebben op zelfbeschikking (Beyer et al., 2004). Zeker nu de overheid het sociale zekerheidsstelsel regelmatig verandert of afbreekt, is zelfstandigheid en autonomie van medewerkers met een

beperking crucialer dan voorheen. Daarnaast hebben deze medewerkers het gevoel dat ze bij reguliere medewerkers een grote sociale integratie ervaren vergeleken met de sociale werkvoorzieningen, wat positieve gevolgen kan hebben voor het psychologisch welbevinden van deze medewerkers (Beyer et al., 2004; Van Lierop, 2002). Ook eist werk dat men continu blijft in het vak, waardoor het ook voor medewerkers met een beperking van belang is dat zij werken aan hun eigen kwalitatieve inzetbaarheid, zodat zij kunnen omgaan met organisatorische veranderingen. Kwalitatieve inzetbaarheid wordt derhalve gezien als de nieuwe werkzekerheid (Boom & Metselaar, 2001, in: Verbruggen et al., 2008).

### *Belemmerende factoren inzetbaarheid sw-medewerkers*

Er zijn ook redenen om als organisatie niet te investeren in de kwantitatieve inzetbaarheid van medewerkers met een beperking; angst voor hoger ziekteverzuim, lagere productiviteit en financiële risico's zijn redenen om deze medewerkers niet aan te nemen (Nijhuis, 2011). Ook kost het soms tijd voordat medewerkers met een beperking de gewenste werkresultaten boeken. Dit kan volgens Beyer et al. (2004) een reden zijn om niet te investeren in medewerkers met een beperking, want tijd kost geld. Organisaties zijn derhalve bang dat zij niet meer flexibel kunnen inspelen op de turbulente werkomgeving (Nijhuis, 2011). Ook blijkt dat de maatregelen die getroffen zijn vanuit de overheid om kwantitatieve inzetbaarheid vooral te stimuleren, niet altijd effectief zijn. De overheid tracht door de inzet van verschillende maatregelen het aannemen van medewerkers met een beperking te bevorderen. Een voorbeeld is dat een werkgever gecompenseerd kan worden voor de verminderde arbeidsproductiviteit van deze medewerkers. Momenteel gebeurt dat in Nederland door het verstrekken van een loonkostensubsidie aan de werkgever. De hoogte van deze subsidie wordt bepaald door middel van loonwaardes; een gedeelte van de kosten is voor de werkgever en het andere gedeelte is een aanvullende uitkering. De medewerker ontvangt van de werkgever een loon dat overeenkomt met zijn arbeidsprestatie. Deze regeling moet dus zorgen voor een faire verdeling van kosten tussen werkgever en overheid (Van Ommeren et al., 2011). Echter blijkt dat de regelingen omtrent loonwaarde niet altijd voldoende overtuigend zijn voor reguliere werkgevers om te investeren in medewerkers met een beperking. Het risico op productieverlies wordt gecompenseerd, maar daarmee is het risico op ziekteverzuim niet van de baan. Werkgevers zijn bang dat juist in deze groep medewerkers het ziekteverzuim hoog zal zijn (Van Ommeren & De Visser, 2012). Daarnaast wordt elk half jaar de loonwaarde opnieuw berekend, waardoor werkgevers weinig zekerheid hebben over de toekomstige loonkosten. Dit kan van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van deze medewerkers: *'Een mogelijk neveneffect van de halfjaarlijkse herhaling van de loonwaardebepalingen kan zijn dat werkgevers minder snel geneigd zijn om contracten voor langer dan deze periode te verlenen. Dat kan uiteindelijk een negatief effect hebben op de duurzaamheid van de plaatsingen.'* (Van Ommeren & De Visser, 2012, p. 115).

Uit onderzoek van de ABVAKABO FNV (2008) blijkt dat ook veel sw-ers zich zorgen maken over de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt; zij vrezen een oneerlijke concurrentiestrijd met uitzendkrachten. Sw-ers zijn volgens de ABVAKABO FNV (2008) toch nog vaak duurdere arbeidskrachten vergeleken met uitzendkrachten, waardoor sw-ers moeilijker aan een baan zullen komen. Ook regionale verschillen in werkgelegenheid spelen mee, want bijvoorbeeld in het noorden van Nederland kunnen sw-ers minder eenvoudig aan een reguliere baan komen. Daarnaast zijn ook niet alle werkgevers ertoe bereid om deze medewerkers aan te nemen, omdat dat vaak veranderingen betekent in werkzaamheden, werkplek en begeleiding. Hierdoor denken medewerkers met een beperking dat ze niet gewild zijn in de 'buitenwereld' en blijven vast zitten op

hun beschutte sociale werkplek (ABVAKABO FNV, 2008). Dit terwijl uit onderzoek van Karabulut (2011) blijkt dat een derde van de medewerkers in de sociale werkvoorziening het niet naar hun zin heeft. De helft van de medewerkers uit het onderzoek geeft aan dat er op de sociale werkvoorzieningen onvoldoende rekening wordt gehouden met hun beperkingen en dat respectloosheid van leidinggevenden een rol speelt. Deze medewerkers zouden willen dat er meer wordt geïnvesteerd in scholing en opleidingen (Karabulut, 2011). De ABVAKABO FNV (2008) geeft daarom aan dat er een andere denkwijze moet komen in de samenleving, waarbij men bereid is om samen met medewerkers met een beperking te werken, in plaats van naast elkaar of gescheiden van elkaar te werken. Beleid moet gericht zijn op non-discriminatie en gelijkberechtiging, zodat iedereen kans maakt op volwaardig werk.

#### *HR-practices in reguliere arbeidsorganisaties en inzetbaarheid*

Om de samenleving met haar organisaties en individuen mee te krijgen in deze denkwijze, is er behoefte aan HR-*practices* die inspelen op ontwikkelingen van een diversere wordende arbeidsmarkt. Schreiner (2011) benadrukt dat er veel verschillen zijn tussen landen, regio's, culturen en sectoren wat betreft visies op loopbaan. Ook bestaan er veel verschillen in de groep van medewerkers met een beperking; ze zijn niet over één kam te scheren. Ze hebben gemeenschappelijk dat ze extra ondersteuning nodig hebben om hun arbeidsmogelijkheden waar te maken; zonder steun zijn zij vaak niet in staat te werken op de reguliere arbeidsmarkt. Per individu moet er gekeken worden welke behoeftes, ondersteuning en problematiek meespelen (Nijhuis, 2011). HR-*practices* dienen dus ook in te kunnen spelen op de behoeftes van medewerkers met een beperking afkomstig uit sociale werkvoorzieningen. In het volgende hoofdstuk -theoretisch kader- zal dieper worden ingegaan op de definitie en inzet van HR-*practices* gericht op het inzetbaar maken en houden van medewerkers met een beperking.

## **1.2 Onderzoeksorganisaties**

Het onderhavige onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking binnen PostNL, die gedetacheerd zijn door de sociale werkvoorziening Promen, wordt uitgevoerd in opdracht van Locus. Hieronder zal kort uitgelegd worden wat de organisaties Locus, PostNL en Promen inhouden. In het methoden-gedeelte (hoofdstuk 3) van dit onderzoeksverslag zal er meer achtergrondinformatie worden gegeven over de specifieke werkzaamheden die de sw-medewerkers uitvoeren binnen PostNL.

#### *Locus*

In samenwerking met Divosa (vereniging van gemeentelijke managers op het gebied van participatie, werk en inkomen) en Cedris (brancheorganisatie van sociale werkgelegenheids- en reïntegratiebedrijven) is Locus opgericht. Locus zorgt voor partnerschappen tussen publieke en private bedrijven, gemeenten en sociale werkvoorzieningen om ervoor te zorgen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans krijgen te werken op de reguliere arbeidsmarkt. Locus biedt een ondersteunende en faciliterende rol. Voor organisaties is het lastig en kost het vaak te veel tijd en energie om personen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben te verwerven en te plaatsen. Locus biedt zichzelf aan als partner en legt een verbinding tussen landelijke organisaties en sociale werkvoorzieningen, zodat medewerkers met een beperking inzetbaar zijn op de reguliere arbeidsmarkt. Verwachtingen en verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als Locus worden in kaart gebracht en vastgelegd in een samenwerkingscontract. Het betreffen geen juridische

overeenkomsten, maar samenwerkingsovereenkomsten. Ook afspraken over bijvoorbeeld scholingstrajecten kunnen worden gemaakt. Aangezien elke organisatie anders is, verschillen de gemaakte afspraken tussen Locus en de desbetreffende organisatie; alle hebben oog voor meer kans op werk voor mensen met onvoldoende aansluiting op de arbeidsmarkt, zodat ook hun inzetbaarheid wordt vergroot. Op de website van Locus worden succesvolle praktijkvoorbeelden weergegeven, om zo andere bedrijven te stimuleren en inspireren een partnerschap aan te gaan. Samenwerking staat hoog in het vaandel, aangezien men gebruik kan maken van elkaars expertise en netwerken (Locus, 2012).

#### *PostNL*

Eén van de bedrijven waarmee Locus een samenwerkingscontract heeft, is PostNL. Dit kwalitatief onderzoek vindt plaats binnen een sorteercentrum voor pakketpost van PostNL te Waddinxveen. PostNL (voormalig postbedrijf TNT Post) is van oudsher een overheidsbedrijf, maar tegenwoordig is het een private organisatie dat zijn strategie richt op het realiseren van winst en groei (handhaving van winstgevendheid van briefpostactiviteiten, groei van pakketactiviteiten en winstgevend groei in internationale activiteiten). In bijlage 3 is een paper te vinden die naast de private elementen van de organisatie, ook nog de publieke elementen van de organisatie behandelt. De komende jaren bouwt PostNL door het hele land 18 nieuwe sorteercentra (depots) voor pakketpost. Door de sterke groei van E-commerce is pakketpost de afgelopen jaren flink gestegen, waardoor PostNL haar infrastructuur gaat moderniseren. De voorheen 4 sorteercentra en 37 distributiecentra van PostNL worden vervangen door deze 18 depots, waar zowel de sortering als de distributie plaatsvindt. Het eerste nieuwe depot draait sinds de zomer 2011 in Waddinxveen, waarbij pakketsortering gebeurt door de sw-medewerkers van Promen.

#### *Promen*

Promen is een organisatie die werkzaam is op het gebied van sociale werkvoorziening en integratie te Gouda en Capelle aan den IJssel. Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk medewerkers extern te plaatsten bij reguliere werkgevers. Indien medewerkers er nog niet aan toe zijn te werken op de reguliere arbeidsmarkt, biedt Promen een intern werkaanbod aan (Promen, 2012). De medewerkers met een beperking die werken binnen PostNL te Waddinxveen, zijn gedetacheerd door de sociale werkvoorziening Promen. Detachering is een bedrijfs onderdeel van Promen waarbij medewerkers bij externe organisaties worden ingezet, dit kan zowel op structurele als tijdelijke basis. De gedetacheerde medewerkers blijven in dienst van Promen (en vallen onder de cao voor de sociale werkvoorziening), maar verrichten werk bij een reguliere organisatie (Promen, 2012).

### **1.3 Onderzoeksvragen**

In samenwerking met Locus heeft er een onderzoek plaatsgevonden binnen PostNL over de vraag welke factoren in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking (die gedetacheerd zijn door de sociale werkvoorziening Promen). Aangezien onbekend is welke betekenis de managers en de directeur van PostNL, de managers van Promen en de sw-medewerkers zelf geven aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers, zal allereerst onderzocht worden wat deze actoren voor betekenis hieraan toekennen. Gaat het voornamelijk om het überhaupt plaatsbaar zijn op de reguliere arbeidsmarkt (kwantitatieve inzetbaarheid), of wordt de betekenis van inzetbaarheid verder getrokken naar het constant ontwikkelen van competenties om verschillende functies en werkzaamheden in het heden én de toekomst te kunnen uitvoeren omwille

van bijvoorbeeld promotie, ontwikkeling en groei (kwalitatieve inzetbaarheid)? Vervolgens zal onderzocht worden welke factoren in de perceptie van de actoren van invloed zijn op kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De perceptie van verschillende partijen zal worden meegenomen, zodat integraal gekeken kan worden wat het individu én organisatie moeten doen om beide zienswijzen van inzetbaarheid te kunnen bewerkstelligen en / of te bevorderen. Zowel sw-medewerkers als leidinggevend (groepsmanager externe projecten van Promen, afdelingsmanagers van Promen die de sw-medewerkers binnen PostNL aansturen, depotmanager PostNL, procesmanager PostNL, senior-procesmanager PostNL en directeur Sourcing & Sustainability PostNL) zullen worden geïnterviewd. Op basis van de hierboven beschreven informatie, luiden de twee hoofdvragen van dit onderzoek:

*“Welke betekenis geven sw-medewerkers van Promen die werkzaam zijn bij PostNL Waddinxveen en leidinggevenden van Promen en PostNL aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers?”*

*“Welke factoren zijn volgens deze actoren van invloed op de inzetbaarheid van sw-medewerkers?”*

Deze hoofdvragen zullen beantwoord worden met aandacht voor de volgende sub-vragen. Hierbij wordt er wederom gericht op de twee zienswijzen van inzetbaarheid; het verkrijgen en behouden van een baan/functie (kwantitatieve inzetbaarheid) en het verkrijgen en behouden van een betere baan/functie (kwalitatieve inzetbaarheid). De sub-vragen corresponderen al indirect met de factoren -welke worden besproken in het theoretisch kader van dit onderzoeksverslag- die mogelijk van invloed zijn op de inzetbaarheid van sw-medewerkers:

- Individuele factor: motivatie en competenties sw-medewerkers
- Werk-gerelateerde factor: organisatiecultuur & HRM
- Privé-gerelateerde factor: steun vanuit privéleven
- Maatschappelijke factoren: markt- en institutionele context

#### *Sub-vraag 1: Kwantitatieve inzetbaarheid*

- Wat is er in de perceptie van de sw-medewerkers en de leidinggevenden van PostNL en Promen nodig (vanuit het individu, organisatie, privéleven en maatschappij) om sw-medewerkers te plaatsen bij een reguliere werkgever als PostNL?

#### *Sub-vraag 2 en 3: Kwalitatieve inzetbaarheid*

- Kunnen, willen en mogen sw-medewerkers binnen PostNL zich in de perceptie van de actoren kwalitatief inzetbaar maken?
- Zo ja: wat is er volgens de actoren nodig (vanuit het individu, organisatie, privéleven en maatschappij) om kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te bevorderen?

#### *Sub-vraag 4 en 5: Inzetbaarheid en HRM-beleid*

- Wat wordt er in de ogen van de actoren wel en niet gedaan met betrekking tot (het bevorderen van) de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers binnen PostNL?

- Wat gaat er in de perceptie van de actoren wel en niet goed met betrekking tot (het bevorderen van) de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers binnen PostNL?

#### **1.4 Doelstelling**

Het doel van het onderhavige onderzoek is inzicht verschaffen in de factoren die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de inzetbaarheid van sw-medewerkers binnen PostNL, teneinde advies uit te brengen aan Locus (met het oog op de partners van Locus: sociale werkvoorzieningen en organisaties die gaan samenwerken met gedetacheerde sw-medewerkers) om bij te dragen aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers. Wetenschappelijke literatuur zal worden afgezet tegen de opinies en denkwijzen van verschillende partijen van PostNL en Promen. Door verschillende partijen mee te nemen in het onderzoek, kan inzichtelijk worden gemaakt welke verschillende en overeenkomstige visies de actoren hebben op inzetbaarheid en wie wat moet doen om deze inzetbaarheid te bewerkstelligen en / of te bevorderen. Eventuele knelpunten kunnen dan worden aangepakt en zodoende zal er een advies worden gegeven aan Locus over hoe zij de inzetbaarheid van sw-medewerkers kan bewerkstelligen en / of bevorderen.

#### **1.5 Praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

Het onderhavige onderzoek heeft een praktische relevantie, omdat PostNL, Promen en Locus inzicht krijgen in succesfactoren en problematieken binnen PostNL omtrent de inzetbaarheid van sw-medewerkers. De verschillende opinies en denkwijzen maken inzichtelijk hoe inzetbaarheid wordt beleefd binnen PostNL en Promen. Evenzeer komen eventuele knelpunten aan het licht en daardoor kan beleid van PostNL en Promen worden aangepast of vormgegeven. Voor de organisatie PostNL is het van belang om te werken aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers, omdat zij als voorbeeld kunnen fungeren voor de toekomstige depots van PostNL. Daarnaast is het van belang dat zij in kunnen spelen op een turbulente werkomgeving; ook voor PostNL blijft het van belang dat zij de productie draaiende kunnen houden met het behoud van de sw-medewerkers. Na alle waarschijnlijkheid is het dus ook voor sw-medewerkers van belang dat zij meegaan met eventuele toekomstige veranderingen in het bedrijf. Daarnaast spelen factoren als maatschappelijk verantwoord ondernemen, divers personeelsbestand, imago en financiële redenen mee om als organisatie te investeren in de inzetbaarheid van werknemers met een beperking. Voor de sw-medewerkers is dit onderzoek van belang, omdat inzetbaarheid zorgt voor autonomie, welvaart, welzijn, levensstructuur, sociale contacten en gevoel van eigenwaarde. Voor Promen is dit onderzoek van belang, aangezien zij uitkomsten van dit onderzoek ook kunnen meenemen naar andere soortgelijke organisaties waar zij sw-medewerkers wil plaatsen. Tevens kan Locus de uitkomsten van dit onderzoek plaatsen op hun website, om zo andere bedrijven te stimuleren en inspireren een partnerschap aan te gaan; zo kan indirect gewerkt worden aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers.

Naast een praktische relevantie heeft dit onderzoek ook nog een maatschappelijke relevantie. Een maatschappelijk belang kan volgens Leisink (2005) gezien worden als een belang dat voor de samenleving als geheel gewenst is. Zoals eerder benoemd staat een krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening in het verschiet. Hierdoor is het noodzakelijk dat alle mensen van de samenleving aan het werk gaan, zodat iedereen naar vermogen kan bijdragen aan de Nederlandse economie. Ook is sociale uitsluiting van groepen en negatieve beeldvorming over

medewerkers met een beperking voor de samenleving als geheel niet wenselijk en onethisch. Daarnaast zijn sociale werkplekken kostbare voorzieningen. Bovenstaande redenen zijn maatschappelijk relevant, omdat het belangen betreffen die het individuele niveau overstijgen. De samenleving als geheel is gebaat bij het investeren in medewerkers met een beperking, omdat zij door het opbouwen van economische zelfstandigheid minder snel beroep zullen doen op sociale zekerheidsregelingen. Dit bespaart de samenleving veel geld. Daarnaast wordt ingespeeld op de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt.

Er is al veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar inzetbaarheid en medewerkers met een beperking. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek betreft nochtans dat in dit onderzoek de opinie van de sw-medewerkers zelf wordt meegenomen; in veel onderzoeken wordt de opinie van familie, coaches of begeleiders meegenomen en worden de personen met een handicap zelf niet aan het woord gelaten. Cummins (1998, in: Stancliffe, 1999) geeft aan dat het voor komt dat er een lage overeenstemming is tussen familie, coaches of begeleiders en de zelfrapportages van medewerkers met een beperking. Tevens is onduidelijk welke betekenis de actoren in dit onderzoek geven aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers, omdat bestaand wetenschappelijk onderzoek zich vaker richt op reguliere werknemers dan op werknemers met een beperking. Dit onderzoek richt zich dus op beide zienswijzen van inzetbaarheid, zodat duidelijk kan worden gemaakt of het voor sw-medewerkers wellicht specifieke vraagstukken (voor vervolgonderzoek) oplevert. Daarnaast zijn er nog weinig *evidence-based* technieken om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gericht te ondersteunen en te motiveren richting arbeid (Groothoff et al., 2008, in: Nijhuis, 2011). *Evidence-based* technieken zijn van belang, want de praktijk heeft wetenschap nodig voor vernieuwing en innovatie om bepaalde vakgebieden verder te kunnen professionaliseren en wetenschap heeft praktijk nodig om haar relevantie te kunnen bewijzen (Rousseau, 2006). Dit onderzoek kan bijdragen aan *evidence-based* technieken, doordat gekeken wordt naar wat er in de praktijk wordt gedaan en wat er wel of niet werkt om inzetbaarheid van sw-medewerkers te bewerkstelligen en / of te bevorderen. Dit wordt onderbouwd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Het onderhavige onderzoek is daarom een goede aanvulling op bestaand wetenschappelijk onderzoek over inzetbaarheid van medewerkers met een beperking.

## 1.6 Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt een korte toelichting over de indeling van dit onderzoeksverslag gegeven. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader van dit onderzoeksverslag weergegeven, waarin relevante wetenschappelijke literatuur omtrent inzetbaarheid van medewerkers wordt besproken. Zowel definities van inzetbaarheid als factoren die er invloed op hebben worden weergegeven. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een conceptueel model van de factoren die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid. Hoofdstuk drie betreft de methodische verantwoording van dit onderzoek, waarbij onder andere wordt ingegaan op de geselecteerde onderzoeksmethode, selectie van participanten en validiteit en betrouwbaarheid van het onderhavige onderzoek. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderhavige onderzoek weergegeven, met daaropvolgend in hoofdstuk vijf een conclusie die een antwoord tracht te geven op de onderzoeksvragen. Het laatste hoofdstuk (zes), betreft de discussie waarbij de huidige resultaten kritisch worden afgezet tegenover wetenschappelijke literatuur. Er worden aanbevelingen voor Locus en haar partners (reguliere organisaties en sociale werkvoorzieningen) en wetenschappelijk vervolgonderzoek gegeven en afsluitend worden de beperkingen van het onderhavige onderzoek besproken.



## 2. Theoretisch kader: de route naar inzetbaarheid

### 2.1 Inzetbaarheid

#### 2.1.1 Inleiding

Voordat er wordt ingegaan op de term inzetbaarheid, zal allereerst duidelijk worden gemaakt wat onder een WSW-indicatie en een (verstandelijke, lichamelijke en psychische) beperking wordt verstaan, aangezien werknemers uit sociale werkvoorzieningen kampen met één of meer van deze beperkingen. Vervolgens wordt er ingegaan op de term inzetbaarheid; Inzetbaarheid op de arbeidsmarkt is een term met veranderde en verschillende betekenissen, die verschillende connotaties heeft voor statistici, economen, beroepsbeoefenaren in de gezondheidszorg, beleidsmakers en HR-managers (Wilton, 2011). Het begrip is bestudeerd vanuit verschillende hoeken en verschillende niveaus (individueel, organisatie, maatschappij) over een breed scala aan wetenschappelijke disciplines als Business-management, Human Resource Management, Human Resource Development, Psychologie en Onderwijskunde (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Vanwege de hoeveelheid aan definities is het dus noodzakelijk om verheldering te krijgen over het concept inzetbaarheid; uiteenlopende definities van inzetbaarheid worden behandeld. Er zal duidelijk worden gemaakt welke definitie van inzetbaarheid in het onderhavige onderzoek wordt gehanteerd. Forrier en Sels (2003) geven aan dat verschillende factoren van invloed zijn op inzetbaarheid. Aansluitend worden een aantal van deze factoren besproken in dit theoretisch kader. In het theoretisch kader van dit onderzoek zullen onderzoeken over inzetbaarheid van 'reguliere' werknemers worden verwerkt, evenals onderzoeken over inzetbaarheid van werknemers met een beperking. Indien gesproken wordt over onderzoeken betreffende werknemers met een beperking zal dit worden aangegeven. Dit onderscheid wordt expliciet gemaakt, omdat er sprake kan zijn van verschillen tussen reguliere werknemers en werknemers met een beperking. De twee begrippen inzetbaarheid en employability worden in dit onderzoek als equivalent beschouwd.

#### 2.1.2 Definitie WSW-indicatie

Het onderhavige onderzoek draait om medewerkers die afkomstig zijn uit sociale werkvoorzieningen, waardoor allereerst een helder beeld wordt geschetst over wat onder een WSW-indicatie wordt verstaan. Iemand krijgt uitsluitend een WSW-indicatie als diegene zich onderwerpt aan onderzoek van een arts en arbeidsdeskundige van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), die kijken of de betrokkene voldoet aan de volgende vier eisen. Allereerst moet de betrokkene een verstandelijke, lichamelijke en/of psychische beperking hebben waardoor hij of zij niet in staat is om zelfstandig te werken in een reguliere baan. Ten tweede moet hij of zij wél kunnen werken in een aangepaste werkomgeving. Werktijden, de werkplek of het werktempo kunnen worden aangepast. Ten derde moet de persoon in staat zijn om regelmatig te werken, dit houdt in dat men een vast aantal dagen per week moet kunnen werken. De laatste eis betreft de motivatie van de persoon: de betrokkene moet gewillig zijn om te werken, omdat werken in een sociale werkvoorziening niet verplicht is. Met een WSW-indicatie kan men op twee verschillende manieren werken: de betrokkene kan begeleid werken bij een reguliere organisatie of hij of zij kan gaan werken binnen een sociale werkvoorziening (UWV, 2012).

### 2.1.3 Definitie verstandelijke, lichamelijke en psychische beperking

Binnen de sociale werkvoorzieningen in Nederland werken mensen met een verstandelijke, lichamelijke en/of psychische beperking. De *American Association on Intellectual and Developmental Disabilities* (AAIDD) definieert een verstandelijke handicap als volgt: *'Een verstandelijke handicap wordt gekenmerkt door significante beperkingen zowel in het intellectuele functioneren als in het adaptieve gedrag met betrekking tot conceptuele, sociale en praktische vaardigheden. Deze beperkingen zijn ontstaan vóór de leeftijd van 18 jaar.'* (Schalock et al., 2010, in: Maaskant et al., 2010, p. 10). De ernst van een verstandelijke beperking kan variëren van zeer licht tot zeer ernstig, waardoor de verschillen in deze populatie erg groot zijn. Bij een zeer lichte verstandelijke beperking heeft men een IQ-score van 70 tot 80, waarbij men nog in staat is zelfstandig (met enige begeleiding) te functioneren en een baan te kunnen behouden. Bij een zwaar verstandelijke beperking heeft men een IQ-score tot 20, waarbij men functioneert als een kind van twee jaar (Maaskant et al., 2010).

Beyer et al. (2004) geven aan dat er een verband is tussen de ernst van een verstandelijke beperking en de kans op het hebben van een andere handicap. Dit wordt ook wel co-morbiditeit genoemd, waarbij men tegelijkertijd twee of meer stoornissen of aandoeningen heeft. Werknemers die een ernstige verstandelijke handicap hebben, maken meer kans op het hebben van een lichamelijke handicap zoals epilepsie, gehoorproblemen, slechtziendheid en aandoeningen van het centraal zenuwstelsel. Onder lichamelijke beperkingen wordt verstaan: een lichamelijke en/of motorische handicap aan één van de ledematen van de desbetreffende persoon, waardoor die persoon gehinderd wordt in zijn dagelijkse handelingen en/of bewegingen. Een lichamelijke handicap kan zowel aangeboren alsook op latere leeftijd verkregen zijn. Een ledemaat kan bijvoorbeeld een been of arm zijn, maar er kan ook een inwendig orgaan als de maag of longen onder verstaan worden (Het Kennisweb Landelijk Kenniscentrum, 2012).

Psychische beperkingen komen ook vaak meer voor bij mensen met een verstandelijke beperking (Beyer et al., 2004; Maaskant et al., 2010). Psychische beperkingen kunnen variëren van angststoornissen, stemmingsstoornissen, persoonlijkheidsstoornissen tot eetstoornissen. In de *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-IV-TR) wordt een psychiatrische stoornis omschreven als: *'een klinisch relevant gedragsmatig of psychologisch syndroom of patroon dat optreedt bij een individu en verbonden is met huidig lijden (een pijnlijk symptoom), handicap (beperking in een of meer belangrijke functioneringsgebieden) of een belangrijk verhoogde kans op dood, pijn, handicap of een aanzienlijk verlies van vrijheid. Dit syndroom af patroon dient een manifestatie te zijn van een gedragsmatige, psychologische of biologische disfunctie bij het individu en niet slechts een voorspelbare en culturele gesanctioneerde reactie op een bijzondere gebeurtenis, een vorm van afwijkend gedrag (zoals politiek, religieus) of een conflict tussen individu en maatschappij.'* (Gijs et al., 2009, p. 318).

De populatie werknemers die afkomstig is uit sociale werkvoorzieningen kan dus onderling enorm verschillen, aangezien de definities van verstandelijke, lichamelijke en/of psychische beperking al veel diversiteit omvat. Wat deze populatie tevens nog gevarieerder maakt is de verhoogde kans op co-morbiditeit die kan optreden. In het methodengedeelte (hoofdstuk 3) van dit onderzoeksverslag zal dieper worden ingegaan op de beperkingen van de medewerkers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

---

#### **2.1.4 Definitie inzetbaarheid**

---

##### *Werkzekerheid*

Thijssen (2004, in: De Lange & Van Wijk, 2012) geeft aan dat de term *employability* een samentrekking is van *employment* en *ability*, oftewel werkgelegenheid en vermogen. De gedachtegang is dat werknemers bepaalde competenties moeten bezitten om niet werkloos te worden. Thijssen (2004, in: De Lange & Van Wijk, 2012) ziet inzetbaarheid als een gedragsintentie, waarbij men gericht is op het verwerven, onderhouden en gebruiken van competenties, die ervoor kunnen zorgen dat men zelfredzaam is in het participeren op een veranderde arbeidsmarkt. In de definitie van inzetbaarheid van Thijssen (2004, in: De Lange & Van Wijk, 2012) wordt inzetbaarheid gezien als de nieuwe werkzekerheid. Ook De Lange en Van Wijk (2012) geven aan dat inzetbaarheid voor individuen een instrument is om werkloosheid tegen te gaan. Deze betekenis van inzetbaarheid komt overeen met de voormalige betekenis van inzetbaarheid van de jaren '30 tot '70 van de vorige eeuw, waarbij inzetbaarheid in het teken stond van werkloosheid tegengaan.

##### *Kwantitatief versus kwalitatief, intern versus extern*

Inzetbaarheid wordt tegenwoordig vaak grofweg onderverdeeld in kwantitatieve inzetbaarheid; het verkrijgen en behouden van een nieuwe baan/functie, en kwalitatieve inzetbaarheid; het verkrijgen en behouden van een betere baan/functie (De Cuyper & De Witte, 2008). Hierbij richt de eerste vorm van inzetbaarheid (kwantitatief) zich vooral op elke vorm van tewerkstelling wat enigszins overeenkomt met de betekenis van inzetbaarheid van de jaren '30 tot '70 van de vorige eeuw. Het verschil zit hem in dat inzetbaarheid zich tegenwoordig ook toespitst op de al werkzame bevolking, aangezien vaste contracten steeds minder vaak worden aangeboden en inzetbaarheid wordt gezien als de nieuwe werkzekerheid. De tweede vorm van inzetbaarheid (kwalitatief) richt zich meer op het constant ontwikkelen van competenties om een betere baan te kunnen verkrijgen, wat overeenkomt met de betekenis van inzetbaarheid die gehanteerd werd vanaf de jaren '70 van de vorige eeuw. Ook hierbij ligt de nadruk op het verkrijgen van werkzekerheid. Daarnaast kan er ook nog onderscheid worden gemaakt tussen interne inzetbaarheid (verkrijgen van een baan/functie bij de huidige werkgever) en externe inzetbaarheid (verkrijgen van een baan/functie bij een andere werkgever) (De Cuyper & De Witte, 2008). Inzetbaarheid kan dus gezien worden als een functie verwerven, goed blijven vervullen en/of het breed ingezet kunnen worden op verschillende functies, zowel binnen als buiten de organisatie.

##### *Subjectieve benadering*

Steeds vaker worden in definities van inzetbaarheid ook subjectieve elementen gebruikt, waarbij de perceptie van werknemers wordt meegenomen over zijn of haar mogelijkheden om een baan te verkrijgen en behouden (Berntson et al., 2006). Deze subjectieve benadering van inzetbaarheid is van toepassing op het onderhavige onderzoek, waarbij de persoonlijke betekenisgeving van mensen centraal staat. Een voordeel van de subjectieve benadering van inzetbaarheid en de bovenstaande definitie van inzetbaarheid van Thijssen (2004, in: De Lange & Van Wijk, 2012) is het dynamische karakter. Dit wil zeggen dat er rekening wordt gehouden met individuele alsmede contextuele factoren. Zo kunnen in de subjectieve benadering individuele factoren, als mobiliteitsbereidheid, meegenomen worden (De Cuyper & De Witte, 2008). Dit komt ook overeen met de definitie van Thijssen (2004, in: De Lange & Van Wijk, 2012), waarbij ook de gedragsintentie en competenties van werknemers centraal staan. Evenzeer komt het dynamische karakter tot uiting, omdat deze definities mogelijkheden bieden voor differentiatie in tijd, plaats en ontwikkelingen die spelen in de

samenleving; gedacht kan worden aan invloed-variabelen als vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en baanonzekerheid (De Cuyper & De Witte, 2008). Ook De Lange en Van Wijk (2012) geven aan dat voor de arbeidsmarkt inzetbaarheid wordt gezien als een instrument om vraag en aanbod in balans te krijgen. Daarnaast is een voordeel van de subjectieve benadering dat mensen in beginsel meer handelen vanuit hun perceptie dan op basis van de objectieve werkelijkheid (De Cuyper et al., 2008); *'If men define situations as real, they are real in their consequences.'* (Thomas & Thomas, 1928, p. 572).

### *Definitie onderzoek*

In het onderhavige onderzoek is ervoor gekozen om inzetbaarheid te definiëren als de 'door de werknemers gepercipieerde kans op het behouden of verkrijgen van een baan/functie (kwantitatief) of een *betere* baan/functie (kwalitatief) bij de huidige of andere organisatie' (De Cuyper & De Witte, 2008). Het draait er in dit onderzoek immers om wat de perceptie van de verschillende actoren is, waardoor de subjectieve benadering van inzetbaarheid wordt meegenomen in de definitie van dit onderzoek. Nadrukkelijk moet gezegd worden dat het voor de managers van PostNL en Promen om de betekenis van inzetbaarheid van sw-medewerkers gaat, en niet over de eigen inzetbaarheid. Daarnaast richt deze definitie zich op zowel de kwantitatieve als kwalitatieve inzetbaarheid. Het zou wellicht kunnen zijn dat sw-medewerkers zich voornamelijk richten op het überhaupt verkrijgen en behouden van een baan op de reguliere arbeidsmarkt (kwantitatieve inzetbaarheid), en zich in mindere mate bezig (willen, kunnen en mogen) houden met het verkrijgen van een andere baan en/of functies omwille hun groei, ontwikkeling, promotie enzovoorts (kwalitatieve inzetbaarheid). Hetzelfde geldt voor interne versus externe inzetbaarheid; ook hierbij is het nog onbekend of sw-medewerkers zich uitsluitend op de interne inzetbaarheid zullen richten of wellicht hun ogen ook gericht zijn op de externe inzetbaarheid. Dit zijn allen redenen om voor dit onderzoek te kiezen voor een brede definitie van inzetbaarheid.

---

### **2.1.5 Factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid**

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende factoren onderscheiden die van invloed zijn op inzetbaarheid. Er zullen factoren behandeld worden die zowel van invloed zijn op de kwantitatieve als kwalitatieve inzetbaarheid. Er wordt in het onderhavige onderzoek een onderscheid gemaakt tussen individuele factoren (motivatie en competenties), werk-gerelateerde factoren (organisatiecultuur), privé-gerelateerde factoren (steun vanuit privéleven), maatschappelijke factoren (marktcontext en institutionele context) en HR-beleid en *-practices*. Afsluitend wordt er een conceptueel model van het onderhavige onderzoek gepresenteerd dat de factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid weergeeft.

---

## **2.2 Individuele factor: Motivatie**

Motivatie is een factor die van invloed is op de inzetbaarheid van werknemers. Motivatie om bijvoorbeeld te investeren in de kwantitatieve en/of kwalitatieve inzetbaarheid kan veranderen in de loop der tijd en verschilt per individu (Eccles & Wigfield, 2002; Claydon, 2010). Individuen kunnen gemotiveerd zijn indien zij bijvoorbeeld een hoog zelfvertrouwen hebben in het eigen kunnen *-self-efficacy-* (Bandura, 1997, in: Eccles & Wigfield, 2002) en zichzelf verantwoordelijk stellen voor eigen successen of falen (interne locus of control) in plaats van de oorzaken hiervan buiten zichzelf te zoeken (externe locus of control) (Rotter, 1966, in: Eccles & Wigfield, 2002). Motivatie hangt tevens af van het belang van de taak (houdt het uitvoeren van deze taak verband met mijn doel -

inzetbaarheid-?), de waarde van de taak op lange termijn (heeft het investeren in mijn eigen inzetbaarheid nut voor mijn eigen toekomst?), de ingeschatte kosten (loont deze inspanning om inzetbaar te worden?) en de intrinsieke waarde van de taak (beleef ik genoeg plezier aan het inzetbaar zijn/worden?) (Eccles & Wigfield, 1995, in: Valcke, 2007; Amabile et al., 1994). Hieronder zal specifiek worden ingegaan op de factoren die de motivatie om te werken aan de eigen kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid kunnen verklaren.

---

### **2.2.1 Motivatie en kwantitatieve inzetbaarheid**

---

Wanberg et al. (1999, in: Rose et al., 2005) geven aan dat voor reguliere werknemers motivatie een factor is die bepalend is of werknemers op zoek gaan naar een baan en tevens het behouden er van. Voor werknemers met een beperking is dat identiek; Beyer et al. (2008) geven aan dat motivatie vaak het belangrijkste criterium is voor uitzendbureaus om werknemers met een beperking door te verwijzen. Uit ander onderzoek blijkt zelfs dat alleen de factor motivatie kan voorspellen of werknemers met een beperking een baan krijgen; als deze werknemers een lage motivatie hebben, lijken werkgevers niet gewillig te zijn deze werknemers aan te nemen (Rose et al., 2005). Sirota et al. (2006) geven aan dat ontslag een methode kan zijn om van ongemotiveerde werknemers af te komen. Voor het kunnen behouden van een baan, lijkt het dus van belang te zijn om gemotiveerd te zijn, zodat men niet ontslagen wordt. Verwacht kan worden dat motivatie dus ook van belang is voor de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers afkomstig uit sociale werkvoorzieningen.

Plezier, acceptatie, ontwikkelen van een persoonlijke identiteit en het verkrijgen van een bepaalde status zijn voor reguliere werknemers motivatieredenen om op zoek te gaan naar werk en het behouden ervan (Feldman, 2011; Johnson et al., 2010). Uit onderzoeken onder werknemers met een beperking komen de volgende soortgelijke motivatieredenen naar voren; werk is een nuttige dagbesteding (Bakker et al., 2008; De Vries et al., 2011), geeft plezier (De Vries et al., 2011), zorgt voor een inkomen (De Vries et al., 2011), is een afleiding van pijn (De Vries et al., 2011), zorgt voor verbeterde levensomstandigheden (Hensel et al., 2007), zorgt voor betrokkenheid bij de maatschappij, (Bakker et al., 2008; De Vries et al., 2011), geeft een gevoel van erbij horen en acceptatie (Cramm et al., 2009; De Vries et al., 2011) en zorgt voor onafhankelijkheid (Cramm et al., 2009;).

Daarentegen zorgt een laag zelfvertrouwen in eigen kunnen (Deci & Chandler, 1986, in: Rose et al., 2005) en de voortdurende afwijzing op een reguliere baan er voor dat de motivatie bij werknemers met een beperking om op zoek te gaan naar een baan afneemt (Rose et al., 2005). Andere factoren -voortkomende uit verschillende levensfasen- als mantelzorg, samenwonen, kinderen krijgen, scheiden, sterftegeval, verhuizen en reizen kunnen tevens redenen zijn waardoor men minder aandacht besteedt aan de kwantitatieve inzetbaarheid (Nauta et al., 2010). Het lijkt er dus op dat motivatie eveneens voor werknemers uit sociale werkvoorzieningen van belang is voor kwantitatieve inzetbaarheid en dat de inhoudelijke motivatieredenen gelijk zijn aan die van reguliere werknemers.

---

### **2.2.2 Motivatie en kwalitatieve inzetbaarheid**

---

Naast kwantitatieve inzetbaarheid is motivatie ook van invloed op kwalitatieve inzetbaarheid. Werknemers moeten namelijk welwillend en gemotiveerd zijn om mobiel te zijn, om te veranderen van baan of om te werken in een veranderde werkomgeving zowel binnen als buiten de organisatie (Forrier & Sels, 2005; Boaborea & Verbond van Verzekeraars, 2011); *'Willingness and a possibility to adapt to changes in terms of employment, job contents, conditions, or locations.'* (Kluytmans & Ott,

1999, p. 263). Naast de bereidheid en motivatie om te veranderen van baan en functie, speelt de motivatie om te leren en zichzelf te ontwikkelen ook een rol bij kwalitatieve inzetbaarheid. Motivatie ten aanzien van leren, ontwikkelen en werk is namelijk van invloed op het werkvermogen van werknemers, wat er voor zorgt dat werknemers andere banen en functies kunnen beoefenen (Robroek et al., 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het is de vraag of werknemers uit sociale werkvoorzieningen ook gemotiveerd zijn te werken aan hun kwalitatieve inzetbaarheid. Verschillende onderzoekers (Deci & Ryan, 2000, in: Nauta et al., 2010) duiden aan dat alle personen een aangeboren motivatie/behoefte hebben om zichzelf te blijven ontwikkelen. Dit geldt volgens Li et al. (2006) en Dankers en Wilken (2005) ook voor werknemers met een beperking. Ander onderzoek geeft echter aan dat dat niet het geval hoeft te zijn bij iedereen (Vansteenkiste et al., 2004, in: Nauta et al., 2010). Verwacht wordt dat ook werknemers uit sociale werkvoorzieningen de motivatie en behoefte hebben om zichzelf te ontwikkelen omwille van hun kwalitatieve inzetbaarheid.

## **2.3 Individuele factor: Competenties**

Competenties zijn een factor die van invloed is op de inzetbaarheid van werknemers. Competenties zijn ontwikkeld om een link te leggen tussen de strategie van een organisatie en de daarvoor benodigde vaardigheden, gedrag en persoonlijkheidskenmerken van werknemers (Lievens, 2006). Competentie is een begrip met veel definities en is vaak moeilijk te onderscheiden van andere begrippen als kwalificaties en bekwaamheid. Het zijn kenmerken van personen en ze vormen een samenhangend en geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, houdingen en leervermogens (Teurlings et al., 2003). Er heerst verdeeldheid over de vraag of personeuseigenschappen en andere karakteristieken (zoals attitudes, waarden en zelfbeeld) ook deel uitmaken van competenties (Heneman & Ledford, 1998). Heneman en Ledford (1998) geven aan dat dergelijke karakteristieken lastig valide en betrouwbaar te meten zijn, waardoor ze in het onderhavige onderzoek niet zullen worden meegenomen aangaande de factor competenties. Hieronder zal dieper worden ingegaan op welke competenties van invloed zijn op kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid en of werknemers uit sociale werkvoorzieningen beschikken over dergelijke competenties en of zij in staat zijn dit te ontwikkelen.

### **2.3.1 Competenties en kwantitatieve inzetbaarheid**

Voor werknemers met een beperking is het dikwijls lastig om een baan te verkrijgen op de reguliere arbeidsmarkt, aangezien zij vaak niet de juiste educatie hebben behaald om bepaalde functies te bekleden en vaak niet goed voor zichzelf kunnen en durven opkomen (Olney & Kennedy, 2001; Yamaki & Fujiura, 2002, in: Taanila et al., 2005). Mansour (2009) en Domzal et al. (2008) geven aan dat het missen van benodigde werkervaring en vaardigheden redenen zijn voor werkgevers om niet in zee te gaan met werknemers met een beperking. Werkgevers verlangen een aantal algemene inzetbaarheidsvaardigheden van werknemers om een baan te kunnen verkrijgen en daarin zijn er geen verschillen tussen reguliere werknemers en werknemers met een beperking; integriteit/eerlijk in werk, vermogen om instructies te volgen, respect tonen naar anderen en het vermogen om op tijd op werk te zijn (Ju et al., 2012).

Men kan zich afvragen of werknemers van sociale werkvoorzieningen in het bezit zijn van dergelijke vaardigheden en of zij anders wellicht in staat zijn die te ontwikkelen. Supervisors van werknemers met een beperking geven in onderzoek van Reisman en Reisman (1993, in: Mansour, 2009) aan dat deze werknemers het vermogen hebben om op tijd op werk te zijn en opbouwende

kritiek kunnen accepteren. Minder positief waren zij over het geheugen, sociale vaardigheden, cognitieve vaardigheden, opvolgen van instructies en aandacht van deze werknemers. McConkey en Mezza (2001, in: Rose et al., 2005) geven daarnaast aan dat slechte communicatievaardigheden er tevens voor zorgen dat werknemers met een beperking moeilijk aan een baan komen. Desalniettemin geven Beyer et al. (2004) aan dat werknemers met een beperking bepaalde vaardigheden kunnen aanleren die cruciaal zijn om een baan te vinden. Er wordt aangegeven dat werknemers met een beperking kunnen leren zich flexibeler en socialer te gedragen. Met steun van hulpverleners kunnen ze ook besluitvaardiger worden. Volgens Feldman (2007) kunnen licht verstandelijke gehandicapten (IQ tussen de 55 en 70) geen complexe intellectuele taken leren, maar ze zijn wel in staat om onafhankelijk te functioneren; leiding en toezicht blijft vaak wel noodzakelijk. Het leervermogen komt overeen met een kind van rond de 7 tot 12 jaar. Bij matig verstandelijke gehandicapten (IQ tussen de 35 tot 55) verlopen taal- en motorische ontwikkelingen traag en komt de intellectuele ontwikkeling meestal niet verder dan een kind van 7 jaar. Zij overzien de gevolgen van hun gedrag vaak niet en kunnen niet voor zichzelf instaan. Nochtans zijn ze in staat om sociale vaardigheden aan te leren en kunnen ze toch bepaalde beroepen beoefenen. Ook zijn ze in staat om bijvoorbeeld zelfstandig te reizen naar werk. Personen met een ernstig verstandelijke handicap (IQ lager dan 35) zijn erg beperkt in hun leervermogen. Het leervermogen komt overeen met een kind van drie jaar; ze zijn nauwelijks in staat om te praten en hebben weinig beheersing over hun motoriek. Een enkeling is in staat om algemene dagelijkse levensbehoeften gedeeltelijk zelfstandig uit te voeren (Feldman, 2007). Het is belangrijk voor werknemers met een beperking dat werk wordt aangeleerd op de werkvloer; het werk moet worden voorgedaan. De begeleidingsbehoefte verschilt per individu en is mede afhankelijk van de mate van verstandelijke beperking (Dankers & Wilken, 2005). Het lijkt er dus op dat van een gedeelte van de werknemers uit sociale werkvoorzieningen, ondanks de verstandelijke beperking, verwacht kan worden dat zij in staat zijn om nieuwe competenties aan te leren die nodig zijn om werk op de reguliere arbeidsmarkt uit te voeren.

---

### **2.3.2 Competenties en kwalitatieve inzetbaarheid**

Indien werknemers voortdurend hun vaardigheden verbeteren zijn ze beter in staat om werk of andere functies te vinden bij de huidige of andere werkgevers (Kanter, 1995, in: Smith, 2010; Nauta et al., 2008). Van werknemers wordt verwacht dat zij zich op toekomstige taken en functies voorbereiden door middel van het verkrijgen van nieuwe en het onderhouden van bestaande competenties (Van Dam, 2004). Steemers (2010) geeft bijvoorbeeld aan dat cognitieve flexibiliteit nodig is voor het kunnen aanpassen aan veranderde omstandigheden, waarbij men kennis en inzichten kan fragmenteren en ordenen. Daarnaast zorgt metacognitie er voor dat een werknemer kritisch kan reflecteren op zichzelf en een zekere afstand kan nemen van zijn of haar werk. Een werknemer stelt hierbij aan zichzelf vragen over veranderingen die plaatsvinden, in plaats van te doen wat van hem of haar te verwachten staat en veranderingen kritiekloos opvolgen (Steemers, 2010). Het verkrijgen van dergelijke competenties die van belang zijn voor kwalitatieve inzetbaarheid kan door middel van taak- en functieroulatie (Evers & Kerkhofs, 2009; Visser, 1997), taakverbreding, -verrijking en teamwork (Evers & Kerkhofs, 2009). Bij taak- of functieroulatie schuiven werknemers op naar een ander werkproces, waardoor ze meer en andere aspecten van het werk kunnen leren. Bij taakverbreding krijgen werknemers meer van dezelfde taken op zich en bij taakverrijking ontfermt een werknemer zich over additionele andere taken (Beardwell & Claydon, 2010). Evers en Kerkhofs (2009) geven daarnaast aan dat teamwork zorgt voor vermeerdering van kennis, doordat werknemers leren rekening met elkaar te houden en met meerdere facetten van werk in de

organisatie in aanraking komen. Zoals voordien is aangegeven kunnen sommige werknemers met een beperking nieuwe competenties aanleren en hebben zij ook de motivatie en behoefte om zich te ontplooiën en ontwikkelen voor nieuwe functies (Dankers & Wilken, 2005). Smit et al. (2012) benadrukken ook dat taak- en functieroulatie ervoor kunnen zorgen dat sw-medewerkers meer vakvaardigheden kunnen ontwikkelen. Daarnaast geven werkgevers van werknemers met een beperking aan dat het ook voor deze werknemers van belang is om zich te kunnen aanpassen en om te kunnen werken in een team om kwalitatief inzetbaar te zijn en te blijven (Jacobsen & Little, 2009). Verwacht kan worden dat taak- en functieroulatie, taakverbreding, -verrijking en teamwork ook voor werknemers uit sociale werkvoorzieningen zorgen voor het verkrijgen van nieuwe competenties die nodig zijn om kwalitatief inzetbaar te zijn. Hieronder zal specifiek worden ingegaan op het aspect organisatiecultuur, waarbij onder andere wordt stilgestaan bij ondersteuning van leidinggevenden aan werknemers uit sociale werkvoorzieningen.

## **2.4 Werk-gerelateerde factor: Organisatiecultuur**

Om kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid te kunnen bewerkstelligen is er een organisatiecultuur nodig die dit ondersteunt. Organisatiecultuur wordt in de wetenschappelijke literatuur ook wel omschreven als de gedeelde waarden, overtuigingen, veronderstellingen en patronen van gedrag binnen een organisatie (O'Reilly & Chatman, 1996, in: Detert et al., 2000). Pennings (1986) maakt daarnaast nog een onderscheid tussen de inhoud en de sterkte van een organisatiecultuur. De inhoud van een cultuur heeft te maken met de organisatiecultuur zoals deze ook min of meer wordt omschreven door O'Reilly en Chatman (1996, in: Detert et al., 2000): waarden, opvattingen, mythen, symbolen, iconen en rituelen. De sterkte van de organisatiecultuur heeft te maken met in hoeverre werknemers van een organisatie eensgezind zijn over de inhoud van de cultuur; des te meer eensgezindheid er bestaat, des te sterker een cultuur is (Pennings, 1986). Hieronder wordt specifiek ingegaan op hoe een organisatiecultuur eruit zal moeten zien om kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid te bewerkstelligen.

### **2.4.1 Organisatiecultuur en kwantitatieve inzetbaarheid**

Indien de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van het individu, is de kans groter dat men zijn baan behoudt (O'Reilly et al., 1991, in: Kirsh & Gewurtz, 2011; Ochocka et al., 1994, in: Kirsh & Gewurtz, 2011). Schaufeli (2010, in: Van der Klink et al., 2010) geeft aan dat als er geen fit is tussen wat de werknemer wil en kan en wat de werkomgeving te bieden heeft, er demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim kunnen ontstaan. Dit heeft een negatieve invloed op kwantitatieve inzetbaarheid, omdat men hierdoor de kans heeft zijn baan niet te kunnen behouden. Ook werknemers met een beperking kunnen negatieve invloeden op het kunnen verwerven van een baan, voortkomend uit de organisatiecultuur, ervaren. Een voorbeeld is het stigmatiserend beeld die reguliere organisaties over deze werknemers kunnen hebben; ze kunnen de werkdruk niet aan, zijn onbetrouwbaar en gewelddadig (Freedman & Fesko, 1996; Kirsh et al., 2009). Tevergeefs trachten werknemers met een beperking aan een baan te komen door bij sollicitaties de beperkingen te verdoezelen of geheim te houden (Freedman & Fesko, 1996). Indien werknemers met een beperking wel een baan hebben op de reguliere arbeidsmarkt, slagen organisaties er vaak niet in om begrip en gelijkheid jegens deze werknemers te bewerkstelligen en te bevorderen (Kirsh et al., 2009). Harlan en Robert (1998, in: Kirsh et al., 2009) benadrukken dat werkculturen ook vaak weerstand bieden tegen het creëren van een fysieke werkomgeving die toegankelijk is voor werknemers met een beperking. In sommige



organisaties zijn fysieke aanpassingen noodzakelijk om het voor werknemers met een beperking mogelijk te maken te kunnen werken; te denken valt aan rolstoeltoegankelijke werkplekken of aanpassingen van zitplekken, toiletten, toetsenborden, bedienbaarheid van machines en apparaten (Vergne, 2009; Kröber & Van Dongen, 1997).

Het behoud van een baan voor werknemers met een beperking hangt af van een cultuur waarbij oog is voor langdurige collegiale ondersteuning (Sorgdrager, 2012; Kirsh et al., 2009). Collega's zouden getraind moeten worden om een signalerende en ondersteunde functie te bieden aan werknemers met een beperking (Sorgdrager, 2012). Van leidinggevend wordt veel creativiteit verwacht in het bedenken van fysieke werkaanpassingen, maar ook in begeleiding en ondersteuning op de werkvloer. Het bieden van structuur in taken en voorspelbaarheid in werk, directe en specifieke aanwijzingen geven, extra nagaan of communicatieve instructies zijn begrepen, zijn competenties die van leidinggevend worden verwacht indien zij gaan werken met autistische werknemers, tevens een beperking waar werknemers uit sociale werkvoorzieningen mee te maken kunnen hebben (Hagner & Cooney, 2005). Volgens Koolhaas et al. (2009) moet er een beschermende organisatiecultuur heersen, waarin werknemers zich vrij voelen om een dialoog aan te kunnen gaan met werkgevers/leidinggevenden over hun handicap en bijkomende problemen (Koolhaas et al., 2009). Een dergelijke cultuur kan worden gecreëerd door het inzetten van vaste leidinggevenden die ten alle tijd aanwezig zijn voor de werknemers (Kröber & Van Dongen, 1997). Het gevoel van een veilige werkcultuur is vooral van belang voor werknemers met een beperking, aangezien zij niet altijd uit zichzelf om informatie, feedback of hulp (kunnen of durven) vragen aan supervisors (Baldrige & Veiga, 2001, in: Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Hypothetisch kan gesteld worden dat de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen wordt vergroot indien organisaties niet toegeven aan heersende stereotyperende beelden van deze werknemers. Daarnaast moeten organisaties een beschermende en veilige werkcultuur creëren die openstaat voor de problemen waar werknemers uit sociale werkvoorzieningen tegenaan lopen.

---

#### **2.4.2 Organisatiecultuur en kwalitatieve inzetbaarheid**

---

Naast een impact op kwantitatieve inzetbaarheid, heeft organisatiecultuur ook invloed op de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers. Estienne (1997) geeft aan dat er binnen organisaties een cultuur moet heersen die werknemers uitdaagt en motiveert om inzetbaarheid te versterken. Leren moet worden aangemoedigd en beloond worden (Estienne, 1997). Nauta et al. (2009) spreken in hun onderzoek over een inzetbaarheidscultuur. Ostroff (1991, in: Nauta et al., 2009) beschouwt inzetbaarheidscultuur als een onderdeel van de algehele organisatiecultuur. Daarbij representeert de inzetbaarheidscultuur de cognitieve dimensie van cultuur, aangezien deze op persoonlijke groei en de daarbij behorende activiteiten gericht is. Organisaties hebben volgens Nauta et al. (2009) een sterk ingebedde inzetbaarheidscultuur indien de organisatie werknemers aanmoedigt te veranderen van functie of baan op een regelmatige basis, zowel binnen als buiten de organisatie. Ook moedigt de organisatie werknemers aan om flexibel te zijn en stimuleert zij de werknemers in hun ontwikkeling. Daarnaast laat de organisatie experimenteren met bijvoorbeeld andere functies en taken toe, zodat werknemers de mogelijkheid krijgen om veel verschillende soorten activiteiten uit te voeren (Nauta et al., 2009). Een voorbeeld van hoe een dergelijke inzetbaarheidscultuur volgens Nauta et al. (2009) kan worden vormgegeven is het implementeren van een inzetbaarheidswebsite, waarbij werknemers via een persoonsgebonden budget cursussen, trainingen, mobiliteitsworkshops en carrièrebegeleiding naar keuze kunnen volgen.

Doordat medewerkers met een beperking tevens te maken kunnen krijgen met het willen of moeten verwerven van nieuwe (tijdelijke) functies (kwalitatieve inzetbaarheid), is het volgens Nijhuis (2011) van belang om hen daarin goed te begeleiden en te trainen. Het is van belang dat organisaties hier voor openstaan, zodat deze werknemers adequaat kunnen worden begeleid naar functies bij verschillende werkgevers (Nijhuis, 2011). Verwacht kan worden dat een cultuur die openstaat voor de cognitieve ontwikkeling en flexibiliteit van werknemers met een beperking, bevorderend en van invloed is op de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen.

## **2.5 Privé-gerelateerde factor: Steun vanuit privéleven**

Steun vanuit privéleven is van invloed op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. In de wetenschappelijke literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen emotionele steun, instrumentele steun en informatiele steun (Welman & Wortley, 1990, in: Agneessens et al., 2005). Emotionele steun betreft steun in de vorm van affectie en waardering. Instrumentele steun verwijst naar materiële of fysieke hulp. Tot slot betreft informatiele steun de adviezen en raadgeving van personen (Schroots, 2002). Hieronder zal worden aangegeven welke vorm van steun van invloed is op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers.

### **2.5.1 Steun vanuit privéleven en kwantitatieve inzetbaarheid**

Familie kan een belangrijke rol spelen voor werknemers met een beperking in het zoeken naar en verwerven van een baan; familie kan hen onder andere emotioneel bijstaan (Dixon & Reddacliff, 2001). Wanberg et al. (2005, in: Bollens & Heylen, 2010) stellen dat werknemers met een beperking die minder emotioneel stabiel zijn het zoeken naar een baan sneller opgeven. Het is dus van belang dat familie hen hierbij emotioneel ondersteunt, zodat zij kwantitatief inzetbaar zijn. Wat belemmerend kan zijn, is dat werknemers met een beperking vaak komen uit een beschermend milieu, waardoor familie hen niet emotioneel bijstaat in het zoeken naar en behouden van een baan; families zijn bang dat deze werknemers zullen worden uitgebuit en vinden het een benauwend idee als zij gaan werken op de reguliere arbeidsmarkt (Dixon & Reddacliff, 2001).

Daarnaast kan familie instrumentele hulp bieden in de vorm van het geven van geld voor vervoer naar werk en het kopen van bedrijfskleding. Werknemers uit sociale werkvoorzieningen geven bijvoorbeeld aan dat de reiskostenvergoeding die zij krijgen is verslechterd (Karabulut, 2011), waardoor zij minder financiële middelen hebben om kosten voor bijvoorbeeld een auto of openbaar vervoer te dekken. Hierdoor hebben zij moeilijk toegang tot bepaalde banen (Bollens & Heylen, 2010). Familie zou kunnen zorgen voor een gunstige financiële terugvalbasis, waardoor werknemers zich ook minder snel gedwongen voelen om de eerste baan aan te nemen die langs komt of genoeg nemen met een te laag betaalde baan (Clayton et al., 2011; Wanberg et al., 2002). Dit is zowel van belang voor reguliere werknemers als voor werknemers uit sociale werkvoorzieningen, want ongeveer 20% van beide groepen heeft schulden (Karabulut, 2011; Westhof et al., 2011).

Tot slot kan familie van personen met een beperking informatiele steun bieden: het motiveren en raad geven over het zoeken naar een baan (Dixon & Reddacliff, 2001; Mornigstar, 1997). Familie kan raad geven over de vraag waar en hoe de betrokkene openstaande vacatures kan vinden. Evenzeer kan familie van personen met een beperking het eigen netwerk aandragen voor het vinden van een baan (Bollens & Heylen, 2010). De kwantitatieve inzetbaarheid kan verhindert worden indien men opgroeit in een omgeving waar de werkloosheid hoog is en werk niet als een hoogstaand doel wordt beschouwd. Familie staat naasten dan niet altijd emotioneel, instrumenteel en informatieel bij, waardoor de betrokkenen minder snel op zoek zullen gaan naar werk, omdat

de omgeving dit niet aanmoedigt (Bollens & Heylen, 2010). Het lijkt er op dat de drie vormen van steun vanuit het privéleven van de medewerkers uit sociale voorzieningen van invloed kunnen zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van deze werknemers.

---

### **2.5.2 Steun vanuit privéleven en kwalitatieve inzetbaarheid**

---

Steun van familie kan ook van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van personen met een beperking. Lindstrom en Benz (2002) geven aan dat familie emotionele steun kan bieden aan personen met een beperking bij het nemen van beslissingen die te maken hebben met hun toekomstige carrière. Een voorbeeld van emotionele steun is een moeder die openstaat voor de keuzes die de dochter maakt omtrent haar carrière. Daarbij moedigt de moeder haar dochter aan en waardeert zij haar keuzes. Dergelijke onvoorwaardelijke (emotionele) steun van familie is van invloed op de verwezenlijking van beroeps- en carrière-doelen, de kwalitatieve inzetbaarheid (Lindstrom & Benz, 2002).

Onbekend is of én welke vorm van instrumentele steun van invloed is op de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers met een beperking. Wellicht zou het onderhavige onderzoek hier meer inzicht over kunnen verschaffen.

Uit onderzoek van Morningstar (1997) komt naar voren dat familie ook informatiele steun kan bieden aan personen met een beperking. Zij zijn een rolmodel voor de personen met een beperking en motiveren hen daardoor in het maken van beslissingen en het ontwikkelen van een visie over een carrière (de kwalitatieve inzetbaarheid). Verwacht kan worden dat emotionele en informatiele steun van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van medewerkers uit sociale werkvoorzieningen.

---

## **2.6 Maatschappelijke factoren: Markt- en institutionele context**

---

Maatschappelijke factoren worden vaak niet meegenomen in onderzoeken omtrent inzetbaarheid van werknemers, terwijl dit wel een belangrijke factor is die van invloed kan zijn op zowel kwantitatieve als kwalitatieve inzetbaarheid (De Lange & Van Wijk, 2012; Forrier & Sels, 2005). Er wordt in het onderhavige onderzoek een onderscheid gemaakt tussen de marktcontext en institutionele context. De marktcontext heeft betrekking op de economische situatie van een land en de situatie op de arbeidsmarkt (Boselie, 2010). Dit heeft betrekking op de interactie tussen vraag en aanbod van arbeidskrachten (Forrier & Sels, 2005). Onder institutionele context wordt bedoeld op de wet- en regelgeving en normen en waarden van een land (Boselie, 2010). De invloed van de maatschappelijke factoren op kwantitatieve inzetbaarheid en kwalitatieve inzetbaarheid zal hieronder worden aangegeven.

---

### **2.6.1 Maatschappelijke factoren en kwantitatieve inzetbaarheid**

---

#### *Marktcontext*

De arbeidsmarktsituatie kan nadelig zijn indien de vraag kleiner is dan het aanbod; hoger geschoolden zijn bereid om werkzaamheden op lager niveau uit te voeren, waardoor het voor werknemers die niet- of laaggeschoold zijn het lastiger is een baan te verwerven (Van der Heijden et al., 2008). Voor werknemers uit de sociale werkvoorziening is deze arbeidsmarktsituatie nadelig, omdat zij vaak laaggeschoold werk uitvoeren. Een krapte op de arbeidsmarkt -de vraag naar arbeid is groter dan het aanbod- kan daarentegen juist bevorderend zijn voor personen met een beperking, aangezien meer mensen (zoals werknemers uit sociale werkvoorzieningen) naar de arbeidsmarkt moeten worden toe geleid (Nijhuis, 2011). Het UWV (2011, in: Hefti & Huvenaars, 2011) geeft echter

aan dat een dergelijke hoogconjunctuur niet altijd automatisch leidt tot een verhoging van de kwantitatieve inzetbaarheid van personen met een handicap. Organisaties kunnen bijvoorbeeld werknemers uit het buitenland halen of hun heil zoeken in technologische oplossingen, waardoor personen met een beperking minder snel aan een baan komen en dus minder kwantitatief inzetbaar zijn. Daarentegen geeft het UWV wel aan dat werkgevers in Nederland wel steeds meer verantwoordelijkheid nemen voor de personen met een beperking die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt (UWV, 2011, in: Hefti & Huvenaars, 2011).

Er kan dus verwacht worden dat in tijden van economische crisis de arbeidsmarktsituatie bevorderend is voor de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen, omdat meer mensen worden gestimuleerd te werken op de reguliere arbeidsmarkt. In tijden van laagconjunctuur wordt de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers juist belemmerd, aangezien sw-werknemers moeten concurreren met een grote groep werknemers die vaak hoger geschoold zijn dan zij.

#### *Institutionele context*

Wat de regering in de toekomst zal doen om de inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen te bevorderen is onbekend. Wat wel bekend is, is welke *tools* de overheid kan inzetten om te proberen dit te bewerkstelligen: gebruik maken van overtuigingen (*facts*), rechten en het opstellen van wet- en regelgeving, (Stone, 2002). De overheid kan inspelen op de normen en waarden van een samenleving door gebruik te maken van *facts*. Deze *facts* moeten men ervan overtuigen om bijvoorbeeld werknemers uit sociale werkvoorzieningen aan te nemen. De overheid kan ook gebruik maken van rechten. Een recht is een claim die door de overheid gelegitimeerd is; bijvoorbeeld het recht op gelijke behandeling of het recht op werken (Stone, 2002). Door instrumenten in te zetten als *facts* en rechten tracht de overheid het menselijk gedrag te beïnvloeden en te coördineren en in te spelen op de normen en waarden die spelen in de maatschappij (Stone, 2002).

Daarnaast kan de overheid wet- en regelgeving opleggen. Regels zijn effectief vanwege de hoge mate van legitimiteit en gevoel van rechtvaardigheid en gelijkheid (Stone, 2002). Er zijn verschillende meningen over welke maatregelen en wetgeving er nodig zijn voor het bevorderen van de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen. Stichting MEE (Kramer et al., 2012) benadrukt bijvoorbeeld dat er maatregelen vanuit de overheid moeten komen die de samenwerking tussen organisaties die actief zijn op het gebied van arbeidsparticipatie bevorderen; te denken valt aan organisaties als gemeenten, UWV, re-integratiebedrijven, job-coaches, scholen, sociale werkvoorziening, werkgevers en aanbieders van dagbesteding en vrijwilligerswerk. Een ander voorbeeld van een mogelijke wetgeving is de Wet Werken Naar Vermogen (WWNV) (Rijksoverheid, 2012a), waarvan in de inleiding van dit onderzoeksverslag het wetsontwerp is besproken. Vanwege het demissionair kabinet blijft het de vraag welke wet- en regelgeving er zullen komen in de toekomst om de inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen te vergroten. Wat wel duidelijk is, is dat op de normen en waarden van organisaties ingespeeld kan worden en wet- en regelgeving ingezet kunnen worden die oog hebben voor het bevorderen van de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen.

## **2.6.2 Maatschappelijke factoren en kwalitatieve inzetbaarheid**

### *Marktcontext*

Van der Heijden et al. (2008) geven aan dat het moeilijk te voorspellen is welke expertise en type arbeid er in de toekomst worden verwacht van werknemers op de arbeidsmarkt. Werknemers die de meest actuele kennis en vaardigheden hebben en zich continu bezig houden om nieuwe expertise op te bouwen, hebben de meeste kans om te overleven op de arbeidsmarkt (Van der Heijden et al., 2008). Indien men niet de juiste expertise heeft (een vraag die voortkomt uit de arbeidsmarkt), kan men minder eenvoudig van baan of functie wisselen en dus kwalitatief inzetbaar zijn. De Lange en Van Wijk (2012) geven dan ook aan dat voor de arbeidsmarkt inzetbaarheid wordt gezien als een instrument om vraag en aanbod in balans te krijgen. Volgens Hoffman (2007) is het daarnaast opvallend dat tijdens een hoogconjunctuur werkgevers beklag doen over de moeilijk vervulbare vacatures, maar dat in tijden van een laagconjunctuur werkgevers minder verantwoordelijkheid nemen voor het scholen van hun eigen personeel omwille de kwalitatieve inzetbaarheid.

Uitgaande van de conclusies van Van der Heijden et al. (2008) en Hoffman (2007) kan verwacht worden dat de arbeidsmarkt en economische status van het land van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers. Onbekend is of de marktcontext ook van invloed is op specifiek de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen. Het onderhavige onderzoek tracht hier wellicht meer te weten over te komen.

### *Institutionele context*

Oosterwijk et al. (2008) geven aan dat onder andere de rijksoverheid zich moet inzetten om ervoor te zorgen dat mensen hun talenten ten volle kunnen benutten, zodat iedereen kan werken aan de eigen loopbaanwensen. Er wordt aangegeven dat het investeren in inzetbaarheid door de overheid niet ophoudt nadat een opleiding is afgerond; ook tijdens de loopbaan moet er wet- en regelgeving zijn die zich bezig houdt met de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers (Oosterwijk et al., 2008). Oosterwijk et al. (2008) stellen voor dat de overheid beleid en regelgeving moet hebben die oog hebben voor de kwalitatieve inzetbaarheid werknemers met een beperking, zodat deze groep werknemers ook bereid en in staat zijn transities te maken. Binnen de kaders die de overheid stelt moet er ruimte zijn voor een diversiteit aan talenten en mogelijkheden van werknemers (Oosterwijk et al., 2008).

Een voorbeeld van bestaande wet- en regelgeving die de overheid inzet omwille de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers is de inzet van mobiliteitsbonussen voor oudere werknemers, zodat ook zij in de toekomst andere banen of functies kunnen uitoefenen (Rijksoverheid, 2012c). De overheid kan werkgevers ook stimuleren te investeren in kwalitatieve inzetbaarheid doordat zij bijvoorbeeld opleidings- en ontwikkelingsfondsen subsidieert (Agentschap SZW, 2012). Erkende O&O fondsen kunnen tot eind 2012 een subsidie aanvragen voor een project dat zich gaat richten op onder andere inzetbaarheid van werknemers en het stimuleren van de arbeidsmobiliteit van werknemers. De overheid zet 20 miljoen euro opzij om hiermee 125 tot 222 projecten te kunnen financieren. Dit is ten gunste van het bevorderen van de kwalitatieve inzetbaarheid (Agentschap SZW, 2012). Onbekend is of en welke wet- en regelgeving de overheid specifiek inzet om de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers te vergroten. Het onderhavige onderzoek zou wellicht meer inzicht hierover kunnen creëren.

## 2.7 Factor HR-beleid & HR-practices

Om inzetbaarheid te bevorderen is het investeren en de inzet van HR-beleid en HR-practices van belang (Nauta et al., 2009); volgens De Lange en Van Wijk (2012) staat of valt het bevorderen van de inzetbaarheid met een goed HR-beleid. In de bovenstaande factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid is impliciet ook al gesproken over HR-beleid, echter zal deze paragraaf hier gericht op ingaan. Onder HRM worden alle activiteiten verstaan die te maken hebben met het managen van arbeidsrelaties in organisaties (Boxall & Purcell, 2011). Hierbij zijn activiteiten niet alleen gericht op de in- door- en uitstroom van werknemers, maar ook op hoe werk is ingericht. Het betreft dus het managen van mensen én werk (Boxall & Purcell, 2011). De Lange en Van Wijk (2012) geven aan dat het belangrijk is dat HR-beleid is afgestemd op het strategische beleid van de organisatie en daarnaast moeten HR-practices op elkaar afgestemd zijn. HR-beleid kan zich richten op verschillende HR-practices om het managen van arbeidsrelaties te bewerkstelligen. Boselie (2010) onderscheidt grofweg vijf verschillende HR-practices: werving & selectie, beloning, beoordeling en prestatie management, ontwikkeling en medezeggenschap. Dergelijke HR-practices dienen te kunnen worden ingezet ongeacht de sekse, leeftijd, loopbaan of levensfase, afkomst of beperking van de werknemers (Lokhorst, 2009). Nauta et al. (2010) geven echter wel aan dat maatwerk van belang is, omdat elke werknemer verschillend is. Uitgaande van de besproken literatuur, is er in het onderhavige onderzoek een keuze gemaakt om alleen in te gaan op de HR-practices werving en selectie, beoordeling en ontwikkeling aangezien deze voor dit onderzoek het meeste van belang en relevant lijken te zijn. Indien tijdens het onderzoek door de participanten de overige HR-practices worden aangekaart -met het oog op inzetbaarheid-, zal daar uiteraard aandacht aan worden besteed.

### 2.7.1 HR-beleid / HR-practices en kwantitatieve inzetbaarheid

#### *Werving en selectie*

Goldstone en Meager (2002) geven aan dat veel organisaties geen beleid hebben dat gericht is op het werven en selecteren van werknemers met een beperking. Uit dat onderzoek komt naar voren dat maar 20% van de werkgevers in Groot-Brittannië het aanmoedigt om werknemers met een beperking aan te nemen. Eerder is aangegeven dat dit mede kan komen door de heersende stereotypingen over werknemers met een beperking. Het is belangrijk dat werving en selectie binnen een organisatie zich ook gaat richten op werknemers met een beperking, zodat zij meer kans maken op het verwerven van een baan. Dit zou men bijvoorbeeld kunnen doen door een advertentie te plaatsen waarin nadrukkelijk wordt gezegd dat werknemers met een beperking ook welkom zijn (Goldstone & Meager, 2002; Doyen et al., 2002). Verwacht wordt dat HR-beleid dat zich richt op werving en selectie van werknemers met een beperking, bevorderlijk is voor de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen.

#### *Beoordeling*

De Lange en Van Wijk (2012) geven aan dat het van belang is om te beoordelen of een werknemer nog goed in staat is zijn functie uit te voeren en raden daarom de inzet van functioneringsgesprekken aan. Hierbij kunnen de factoren (zoals competenties en motivatie) die van invloed zijn op inzetbaarheid besproken worden. Zo kunnen eventuele problemen worden aangekaart en aangepakt, zodat men in staat is zijn baan te behouden en kwantitatief inzetbaar blijft. Voor werknemers uit sociale werkvoorzieningen lijkt dit ook belangrijk te zijn; zij krijgen hierdoor de kans (aangezien ze dit vaak niet uit zichzelf durven of kunnen aangeven) om aan het woord te komen met

leidinggevend (Baldrige & Veiga, 2001, in: Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Hypothetisch kan gesteld worden dat HR-beleid dat zich richt op beoordeling van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Ontwikkeling*

Nauta et al. (2010) geven aan dat de eigen inzetbaarheid kan worden verbeterd door middel van het volgen van vakinhoudelijke trainingen en opleidingen. HR-beleid zou zich hierop kunnen richten door middel van Human Resource Development (HRD). HRD richt zich doelbewust op leren (individueel en teamleren, *on-the-job* en *off-the-job* leren, informeel en formeel leren enzovoorts) en ontwikkeling van werknemers (Poell, 2006; Boselie, 2010). HRD wordt hierbij gezien als een visie op leren en HRM wordt geacht te zorgen voor een adequate implementatie van leerontwikkelingen (Poell, 2006). Zoals eerder is aangegeven kan de leerontwikkeling van sw-medewerkers worden bevorderd door middel van rotatie, taakverbreding, -verrijking en teamwork (verschillende vormen van HRD) (Smit et al., 2012). Van Genabeek et al. (2003) geven aan dat er in een organisatie beleid moet zijn dat aandacht heeft voor de persoonlijke ontwikkeling van de sw-medewerkers. Daarbij moet training en begeleiding van sw-medewerkers zijn afgestemd op zijn of haar kennis, ervaring, vaardigheden en sociale omstandigheden. Door een dergelijk beleid kan gewerkt worden aan de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers (Van Genabeek et al., 2003). Verwacht kan worden dat HR-beleid dat zich richt op de ontwikkeling van medewerkers ervoor kan zorgen dat ook de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen wordt bevorderd.

---

## **2.7.2 HR-beleid / HR-practices en kwalitatieve inzetbaarheid**

---

### *Werving en selectie*

Dorenbosch (2009, in: Van Vuuren et al., 2011) geeft aan dat er HR-beleid moet zijn dat aandacht heeft voor een efficiënte intern gerichte personeelsbezetting, zodat vacatures van binnenuit opgevuld kunnen worden. Het verwerven en selecteren van personeel gebeurt intern, waardoor werknemers binnen organisaties kunnen verwisselen van baan en op die manier gewerkt kan worden aan de kwalitatieve inzetbaarheid. Doyen et al. (2002) geven aan dat werknemers met een beperking het soms opgeven te reageren op een vacature, tenzij zij van anderen hebben gehoord dat ze kans maken op de desbetreffende functie. Indien werknemers van sociale werkvoorzieningen al kwantitatief inzetbaar zijn in de organisatie, kan een HR-beleid met oog voor dergelijke werving en selectie van intern personeel uitkomst bieden; aangezien zij al bekend zijn binnen de organisatie, is het wellicht voor hen makkelijker om aan een andere baan te komen dan bij een volkomen nieuwe organisatie. Collega's kunnen werknemers met een beperking ervan overtuigen te solliciteren voor een nieuwe functie (Doyen et al., 2002). Volgens Doyen et al. (2002) moeten organisaties meerdere wervings- en zoekkanalen gaan inzetten voor het werven van werknemers met een beperking, zodat ook zij kans krijgen te solliciteren voor nieuwe (interne) banen. Het lijkt er op dat de wervings- en selectieprocedure van een organisatie van invloed kunnen zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Beoordeling*

Het is belangrijk om te weten of een werknemer de juiste competenties in huis heeft om in de toekomst nieuwe functies te kunnen uitvoeren. Aangeraden wordt om daarom elk jaar functioneringsgesprekken te houden, zodat de ontwikkeling van werknemers in de gaten kan worden gehouden (De Lange & Van Wijk, 2012). Dit zou ook kunnen gebeuren aan de hand van een

persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) waarin afspraken worden gemaakt over hoe de werknemer het beste gemotiveerd en geholpen kan worden op het gebied van het bevorderen van zijn eigen kwalitatieve inzetbaarheid (Van den Berg, 2004). Tijdens functioneringsgesprekken zou een dergelijke POP als leidraad van gesprek kunnen dienen. HR-beleid zou zich kunnen richten op functioneringsgesprekken en persoonlijk ontwikkelingsplannen. Uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) komt naar voren dat al veel organisaties zich richten op het bevorderen van kwalitatieve inzetbaarheid door middel van cao's. Daarin worden onder andere afspraken gemaakt op het gebied van POP en functioneringsgesprekken. Wat opviel uit het onderzoek van SZW is dat sommige afspraken in de cao's niet daadwerkelijk worden ingezet; slechts 23% van de werknemers heeft bijvoorbeeld een POP (Nauta et al., 2009). Dit kan gevolgen hebben voor de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers; Van den Berg (2004) geeft aan dat het juist van belang is om afspraken te maken tussen de werkgever en de werknemer over wat de werknemer doet, kan en wil bereiken en welke acties er ondernomen moeten worden om de desbetreffende resultaten te bereiken. Het lijkt daarom van belang te zijn dat organisaties HR-beleid maken dat zich hier specifiek mee bezig gaat houden, zodat bekeken kan worden of dergelijke afspraken worden nageleefd. Onbekend is of HR-beleid dat zich specifiek richt op de beoordeling van sw-medewerkers ook van invloed is op hun kwalitatieve inzetbaarheid.

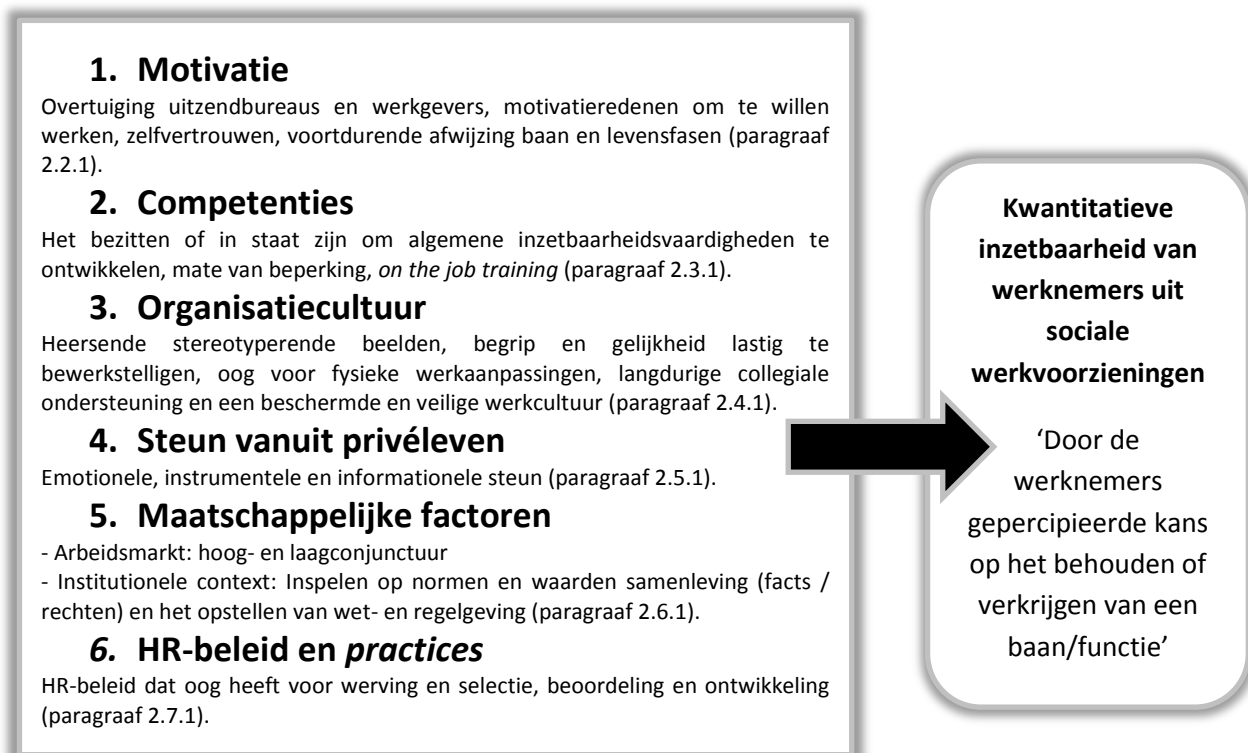
### *Ontwikkeling*

De Lange en Van Wijk (2012) geven aan dat indien werknemers hun competenties op peil willen houden om ook in de toekomst nieuwe functies te kunnen uitvoeren, het van belang is dat HR-beleid zich bezig houdt met training en ontwikkeling. Er moet inzichtelijk worden gemaakt welke functies er in de toekomst zullen komen, en welke opleidingen het mogelijk maken om die functies te kunnen uitvoeren; leidinggevend hebben de taak om het begrip te creëren dat een doorlopende ontwikkeling van belang is om toekomstige functies te kunnen uitvoeren (De Lange & Van Wijk, 2012). Ook Boselie (2010) geeft aan dat kwalitatieve inzetbaarheid een taak is van zowel de werkgever als werknemer en dus is het van belang dat HR-beleid zich richt op training en ontwikkeling om kwalitatieve inzetbaarheid te kunnen bevorderen. Onbekend is of een dergelijk HR-beleid tevens van invloed is op in het bijzonder werknemers uit sociale werkvoorzieningen. Wellicht zou het onderhavige onderzoek meer te weten kunnen komen over de invloed van deze factor op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

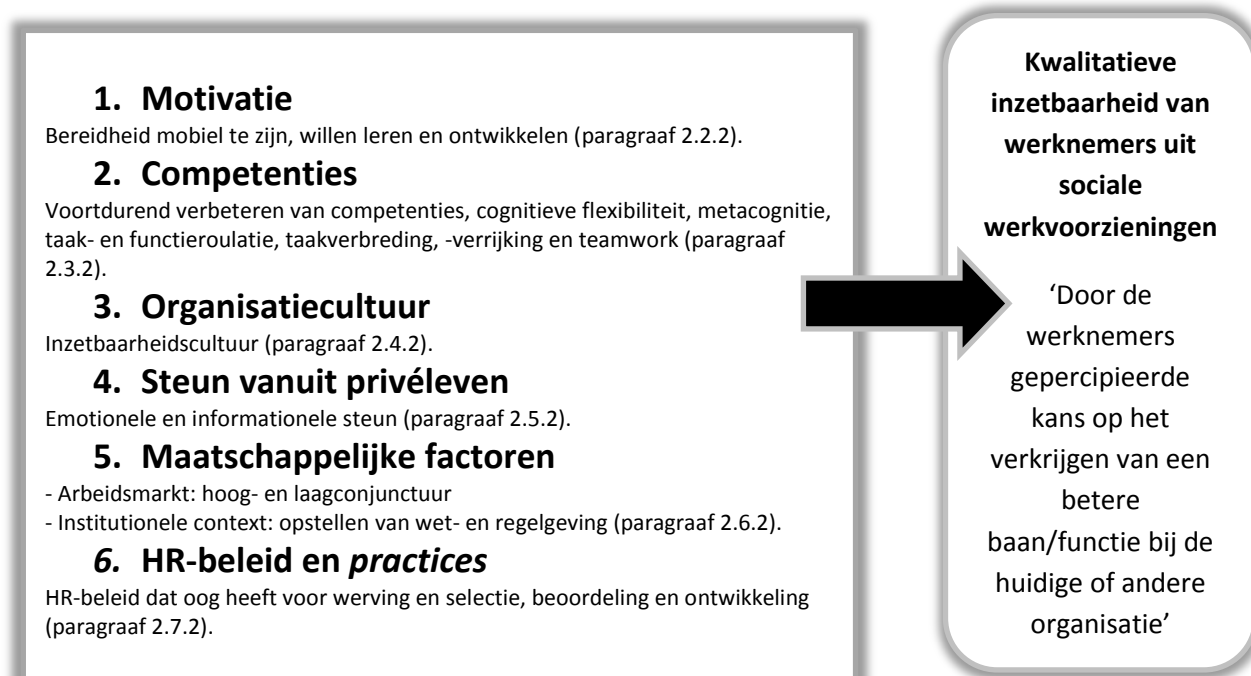
## **2.8 Conceptueel model**

Voor het onderhavige onderzoek zijn twee conceptuele modellen gemaakt over de factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen. Figuur 1 geeft de factoren die van invloed zijn op kwantitatieve inzetbaarheid weer en figuur 2 geeft de factoren die van invloed zijn op kwalitatieve inzetbaarheid weer. In beide modellen komen de hierboven beschreven individuele factoren (motivatie en competenties), werk-gerelateerde factoren (organisatiecultuur), maatschappelijke factoren (marktcontext en institutionele context) en HR-beleid en *-practices* naar voren. Onder elke factor wordt een opsomming gegeven van elementen die samenhangen met de desbetreffende factor. Voor meer inhoudelijke informatie wordt verwezen naar een paragraaf, waarin uitleg wordt gegeven wat de verwantschap is met de factor én inzetbaarheid.





Figuur 1: *Conceptueel model van de factoren die (positief dan wel negatief) van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen. Onder elke factor worden elementen benoemd die samenhangen met de desbetreffende factor. Voor meer inhoudelijke verdieping en explicatie wordt doorverwezen naar de aangeduide paragraaf.*



Figuur 2: *Conceptueel model van de factoren die (positief dan wel negatief) van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers uit sociale werkvoorzieningen. Onder elke factor worden elementen benoemd die samenhangen met de desbetreffende factor. Voor meer inhoudelijke verdieping en explicatie wordt doorverwezen naar de aangeduide paragraaf.*

### 3. Methoden

In het methoden-gedeelte van dit onderzoeksverslag wordt ingegaan op hoe het onderhavige onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Allereerst zal worden ingegaan op de voor dit onderzoek geselecteerde onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek. In de inleiding van dit onderzoeksverslag zijn de onderzoeksorganisaties Locus, PostNL en Promen al kort toegelicht. In dit hoofdstuk zal nog extra aandacht worden besteed aan welke werkzaamheden de werknemers van Promen uitvoeren binnen PostNL. Daaropvolgend wordt besproken hoe de participanten van dit onderzoek zijn geselecteerd en hoe de data van dit onderzoek zijn verworven en geanalyseerd. Vervolgens is de rol van de onderzoeker besproken en bekeken hoe de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd.

#### 3.1 Onderzoeksmethode: kwalitatief onderzoek

Boeije (2008) onderscheidt twee methoden van onderzoek; kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Het huidige onderzoek naar de betekenisgeving van inzetbaarheid én de factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van werknemers met een beperking binnen PostNL, die afkomstig zijn uit de sociale werkvoorziening Promen, betreft een kwalitatief onderzoek. De keuze voor deze kwalitatieve methode is om diverse redenen van belang. Ten eerste richt kwalitatief onderzoek zich op onderwerpen betreffende de betekenisgeving van personen aan hun sociale omgeving (Boeije, 2008). Aangezien nog onbekend is welke betekenisgeving de verschillende actoren in dit onderzoek geven aan de inzetbaarheid van werknemers met een beperking, wordt een kwalitatief onderzoek verkozen boven een kwantitatief onderzoek. In kwantitatief onderzoek liggen de vragen en antwoorden vast en is al grotendeels bekend welke betekenisgeving verschillende actoren kunnen hebben (Boeije, 2008). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek kan in dit onderzoek worden doorgevraagd naar wat de verschillende actoren verstaan onder inzetbaarheid en welke factoren zij belangrijk achten die van invloed zijn op inzetbaarheid. Dit kwalitatieve onderzoek kan vervolgens als kader worden gebruikt voor vervolgonderzoek op kwantitatief gebied. Kwantitatief onderzoek is wellicht voor dit onderzoek ook niet mogelijk; voor werknemers met een beperking kan het moeilijk zijn om mee te doen aan kwantitatief onderzoek. Vanwege hun beperkingen kunnen zij problemen ondervinden met het lezen en begrijpen van vragen die worden gesteld in kwantitatief onderzoek. Beyer et al. (2004) geven bijvoorbeeld aan dat de meeste licht verstandelijke gehandicapten al problemen ervaren op het gebied van lezen en schrijven. Voor ernstig verstandelijke gehandicapten is dit soms onmogelijk. Een alternatief voor een gangbaar kwantitatief onderzoek met werknemers met een mentale beperking, kan het gebruik van pictogrammen zijn waaraan een bepaalde rating wordt toegekend, zodat men wel in staat is om kwantitatief onderzoek te doen. Desalniettemin is het gezien deze doelgroep praktischer om gebruik te maken van de kwalitatieve methode in plaats van de kwantitatieve methode. Bij kwalitatieve methode moet echter ook op het taalgebruik van de onderzoeker gelet worden, aangezien Beyer et al. (2004) aangeven dat een aanzienlijk gedeelte van werknemers met een verstandelijke beperking moeite heeft met het begrijpen en beantwoorden van verbale communicatie. In paragraaf 3.6 'Rol onderzoeker' zal dieper worden ingegaan op de rol van de onderzoeker en hoe deze is omgegaan met dergelijke problematiek. Al deze verschillende redenen hebben er zodoende voor gezorgd dat een kwalitatieve onderzoeksmethode is verkozen boven een kwantitatieve onderzoeksmethode.

## **3.2 Werkzaamheden van sw-werknemers binnen PostNL**

De werknemers met een beperking, afkomstig uit sociale werkvoorziening Promen, zijn in Waddinxveen verantwoordelijk voor de ochtendwerkzaamheden, waarbij ongeveer 25.000 pakketten per dag worden verwerkt. Tussen ongeveer 6.00 en 12.00 uur zorgen deze werknemers ervoor dat de 's nachts afgeleverde pakketten met behulp van een sorteermachine op tijd in de juiste bestelbus komen. Er zijn grofweg vijf soorten werkzaamheden in het ochtendproces te onderscheiden. De eerste ploeg werknemers die rond 6.00 uur begint, start met een grove voorsortering van pakketten die niet op de lopende band passen. Via het scannen van de barcodes van de pakketten komt een nummer op de scanner naar voren, dat gekoppeld is aan een rolcontainer. De pakketten dienen in de juiste rolcontainers geplaatst te worden. Een uur later begint de volgende ploeg werknemers die kleinere pakketten op de lopende band plaatst. Hierbij moet worden opgelet dat het pakket met de barcode naar boven óf aan de rechterkant geplaatst wordt op de loopband van de sorteermachine. Dit werkproces is opgedeeld in zeven shifts van elk een half uur. In elk half uur dienen alle pakketten van die shift op de loopband te worden geplaatst. Vervolgens worden deze pakketten door de machine gesorteerd en komen deze terecht bij de juiste chauffeurs. Pakketten die niet goed op de band worden gelegd, of waarbij barcodes door de machine niet goed te scannen zijn, komen uiteindelijk in een aparte goot terecht. Bij deze goot staan één of twee werknemers die nieuwe barcodes maken (door middel van het scannen of intypen van de barcode in een computer komt een nieuwe barcodesticker uit de machine), zodat deze pakketten opnieuw op de loopband geplaatst kunnen worden. Tevens betreft één van de werkzaamheden het in de gaten houden van de gehele loopband op storingsen. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat pakketten van de loopband afvallen omdat ze een te licht gewicht hebben. De loopband moet dan met een druk op de knop worden stilgezet en het desbetreffende pakket moet opnieuw op de band worden gelegd. Tot slot kunnen werkzaamheden ook bestaan uit het wegbrengen van lege rolcontainers, zodat de werkvloer er netjes uit ziet.

## **3.3 Selectie participanten**

Om antwoord te kunnen geven op de twee hoofdvragen van het onderhavige onderzoek zijn verschillende actoren geselecteerd, benaderd en gevraagd mee te werken aan dit onderzoek. Via Locus is een contactpersoon van PostNL benaderd (een projectleider), die zicht had op welke actoren er binnen PostNL en Promen van belang zijn voor dit onderzoek.

Voor dit onderzoek is een aantal managers van PostNL geselecteerd door deze projectleider. Echter is aan de geselecteerde managers tijdens de interviews gevraagd of zij nog andere actoren belangrijk achten voor het houden van een interview in het kader van dit onderzoek. Daar kwamen echter geen nieuwe actoren naar voren. Binnen PostNL is een aantal actoren geselecteerd. Allereerst is de depotmanager geselecteerd. Het depot in Waddinxveen heeft één depotmanager die verantwoordelijk is voor het draaiende houden van het gehele depot. De depotmanager staat niet direct in contact met de sw-werknemers, maar neemt wel belangrijke beslissingen over deze groep werknemers. De depotmanager moet ervoor zorgen dat in samenwerking met de groep sw-werknemers en managers van Promen de productie in een bepaalde tijd wordt behaald. Het is interessant om te achterhalen wat de depotmanager van deze groep werknemers vindt en hoe zij kijkt naar de factoren die van invloed zijn op kwantitatieve en eventueel kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers met een beperking. Daarnaast heeft PostNL te Waddinxveen één senior-procesmanager die zich bezig houdt met het efficiënt maken en houden van werkprocessen.

Daaronder vallen drie andere procesmanagers die de werkprocessen bewaken op de werkvloer. De senior-procesmanager en één procesmanager zijn geselecteerd voor het houden van een interview. Men kan zich afvragen hoe zij de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers met een beperking kunnen combineren met efficiënte werkprocessen. Daarnaast is ook de directeur *Sourcing & Sustainability* van PostNL geselecteerd voor het houden van een interview. Hij is verantwoordelijk voor het opzetten van de samenwerking tussen sociale werkvoorzieningen en PostNL en wordt ook wel gezien als de *'founding father'* van het project. Deze actor kan wellicht meer zicht geven in institutionele en maatschappelijke invloeden op inzetbaarheid, waarmee hij te maken heeft gehad tijdens het opzetten van een dergelijk project. Alle actoren van PostNL die benaderd zijn, hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Naast PostNL is er ook een aantal managers van Promen geïnterviewd. Dit betreft onder andere de manager externe projecten. Deze manager is verantwoordelijk voor het opzetten van dit project binnen Promen; werven, selecteren en opleiden van sw-werknemers, aanstellen van managers die deze groep werknemers gaan aansturen enz. Deze manager kan zicht bieden op de vraag wat er van werknemers uit sociale werkvoorzieningen wordt verwacht indien zij gaan werken bij reguliere werkgevers. Naast de manager externe projecten zijn ook de twee afdelingsmanagers geïnterviewd die de werknemers aansturen binnen PostNL. Zij zijn van belang voor het onderzoek aangezien zij kunnen aangeven wat er nodig is voor deze werknemers om zich kwantitatief en kwalitatief inzetbaar te maken. Zij werken immers nauw samen met deze werknemers en hebben zicht op hun eventuele problematiek in regulier werk. Alle actoren van Promen die zijn benaderd voor dit onderzoek, hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Er is gekozen om tien werknemers met een beperking te selecteren voor dit onderzoek. In totaal bestaat er binnen PostNL te Waddinxveen een pool van 50 werknemers afkomstig van Promen, waarvan er per dag ongeveer 27 personen werkzaam zijn binnen PostNL. In overleg met de twee afdelingsmanagers (managers die de werknemers van Promen aansturen binnen PostNL), zijn de werknemers geselecteerd. Omdat deze managers bekend zijn met de werknemers, kunnen zij het beste bepalen wie geschikt is voor het participeren aan een onderzoek. Op vier punten zijn deze werknemers geselecteerd om een zo gevarieerd mogelijke groep participanten samen te stellen. De participanten van dit onderzoek zijn allereerst geselecteerd aan de hand van hun beperking. Getracht is te zorgen om participanten op te nemen die een verstandelijke, psychische en/of lichamelijke beperking hebben. Zoals in het theoretisch kader van dit onderzoeksverslag is aangegeven, kunnen werknemers afkomstig uit sociale werkvoorzieningen te maken hebben met deze vormen van beperkingen. De participanten uit dit onderzoek kampen met verschillende soorten beperkingen zoals verstandelijke beperkingen, depressie en autisme spectrum stoornis (psychische beperking) en ziekte van Crohn, spierziekte (lichamelijke beperking). Daarnaast zijn er werknemers geselecteerd die zich verbaal makkelijk kunnen uiten, maar ook werknemers die het lastig vinden om zich verbaal te uiten. Het wel of niet verbaal kunnen uiten (expressieve en receptieve (begrip) taalgebruik) zegt namelijk iets over de mate van verstandelijke beperking van de werknemer; tijdens het bepalen van het niveau van functioneren (IQ) van een verstandelijke gehandicapte, wordt onder andere het verbaal functioneren in kaart gebracht (Kraijer, 2000; Kraijer, 2006). Daarnaast zijn werknemers geselecteerd op de werkzaamheden die zij doen; sommige werknemers kunnen verschillende werkzaamheden uitvoeren (zoals hierboven is beschreven), terwijl anderen elke dag maar één taak kunnen uitvoeren. Tot slot is ook met de man-vrouw verhouding rekening gehouden. Deze vier punten zorgen voor een gevarieerde groep participanten. Er is één sw-werknemer die geweigerd heeft mee te werken aan het onderzoek. Hij gaf hiervoor geen reden. Er is random een andere

participant uitgekozen die wilde meewerken aan het onderzoek. In de onderstaande tabel wordt een overzicht geboden van de verschillende actoren in het onderhavige onderzoek.

Actoren	Aantal interviews
Werknemers met een beperking Promen	10
Depotmanager PostNL	1
Senior-procesmanager PostNL	1
Procesmanager PostNL	1
Directeur Sourcing & Sustainability PostNL	1
Afdelingsmanagers Promen	2
Groepsmanager externe projecten Promen	1

### 3.4 Dataverzameling

#### *Semigestructureerde interviews*

De data van het onderhavige onderzoek is voornamelijk verkregen door middel van het houden van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat er een aantal vaststaande onderwerpen (*topics*) worden besproken tijdens de interviews, maar dat er tevens de mogelijkheid is om op andere niet vaststaande onderwerpen in te gaan. De topic-lijsten, die te vinden zijn in bijlage 1, zijn opgesteld aan de hand van de behandelde wetenschappelijke literatuur van het theoretisch kader van dit onderzoeksverslag. Er zijn verschillende topic-lijsten opgesteld, aangezien dit onderzoek ook verschillende actoren omvat. Tijdens het houden van een test-interview met de depotmanager van PostNL kwam naar voren dat de topic samenwerking PostNL en Promen van groot belang is voor de kwantitatieve inzetbaarheid van werknemers met een beperking. Deze topic is dus na het test-interview meegenomen in de topic-lijst. De topiclijst is zo vormgegeven dat de interviews zo open mogelijk zijn begonnen. Indien de participant niet uit zichzelf bepaalde topics aanhaalde, zijn deze gaandeweg het interview door de onderzoeker aangereikt. Met de sw-werknemers is geen test-interview gehouden, aangezien het begrip- en taalniveau enorm uiteen liepen; sommige werknemers waren in staat om makkelijk antwoord te geven op vragen, terwijl anderen daar aanzienlijk meer moeite mee hadden. Tijdens het interview is bekeken in hoeverre de werknemer in staat was om antwoord te geven op vragen. Indien vragen niet begrepen werden, is getracht deze op een andere manier te stellen. Dit ook om te checken of vragen zijn begrepen. Indien het daarna nog niet mogelijk was om antwoord te krijgen op de vraag, is doorgegaan naar de volgende vraag. Dit is gedaan omdat de onderzoeker de participanten niet wilde pushen in het geven van antwoorden, en om de desbetreffende werknemers zich nog steeds vertrouwd te laten voelen met de onderzoeker.

De interviews zijn opgenomen met behulp van een voice-recorder. Respondenten werden van tevoren op de hoogte gesteld over het doel van het onderzoek en de tijd die het interview ongeveer in beslag zou nemen. De interviews met de managers van PostNL en Promen, en de directeur van PostNL duurden gemiddeld 60 minuten. De interviews met de werknemers varieerden van 10 minuten tot 40 minuten. Daarnaast werd de anonimiteit van de respondent benadrukt. Eén werknemer met een beperking vond het niet fijn dat het interview werd opgenomen. Direct na het gehouden interview zijn belangrijke aantekeningen opgeschreven over het gesprek. De onderzoeker had tijdens het interview tevens een blaadje waarop *field notes* konden worden gemaakt. Deze aantekeningen beschrijven onder andere de situatie waarbinnen het interview plaatsvond en andere opvallende zaken.

### *Participerende observatie*

Naast semigestructureerde interviews is in dit onderzoek gebruik gemaakt van participerende observaties. Boeije (2008, p. 55) omschrijft participerende observatie als: *'Het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen'*. In het onderhavige onderzoek heeft de onderzoeker een week lang meegeholpen met de werkzaamheden die de werknemers met een beperking uitvoeren binnen PostNL. Er is een aantal redenen om te kiezen voor een participerende observatie. Allereerst hebben de afdelingsmanagers van Promen aangegeven dat indien er interviews moeten worden gehouden met werknemers met een beperking, het van belang is dat deze personen zich veilig en vertrouwd voelen bij de onderzoeker. Door een week lang werkzaamheden uit te voeren in samenwerking met de sw-werknemers achten zij de kans groter dat een gedeelte van deze werknemers wil participeren in dit onderzoek. De werknemers zijn dan immers bekend met de onderzoeker, waardoor wellicht de drempel om mee te werken aan het onderzoek lager is. Tevens kunnen gebeurtenissen die tijdens de participerende observatie zijn waargenomen, besproken worden tijdens de semigestructureerde interviews. Ten tweede verkrijgt de onderzoeker meer inzicht in welke werkzaamheden worden uitgevoerd. Door deze werkzaamheden daadwerkelijk een week lang uit te voeren, kan ervaren worden hoe het is om dergelijke werkzaamheden uit te voeren en kan beter worden ingeleefd in de positie van de werknemers. Daarnaast krijgt de onderzoeker meer inzicht in groepsprocessen die plaatsvinden op de werkvloer. Hierdoor krijgt de onderzoeker een completer beeld van wat er speelt op de werkvloer. Na elke werkdag zijn belangrijke en opvallende gebeurtenissen door de onderzoeker genoteerd door middel van *field notes*.

## **3.5 Analyse van de data**

Aansluitend na opnames van de interviews zijn alle interviews letterlijk uitgewerkt om analyse van de data mogelijk te maken. De hoofdactiviteit van het analyseren van de kwalitatieve data is coderen (Boeije, 2008). Er zijn drie vormen van coderen; open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Strauss & Corbin, 1998, in: Boeije, 2005). Bij open coderen wordt alle informatie voortkomend uit de interviews en *field notes* ondergebracht in verschillende fragmenten. Aan elk fragment wordt een allesomvattende code gegeven, wat de betekenis van dat fragment moet weergeven. Het resultaat van open coderen is een lijst met codes, de zogeheten codeboom, welke van dit onderzoek te vinden is in bijlage 2. De woordkeuzes voor de codes die zijn toegekend, zijn afkomstig uit het woordgebruik van de participanten van dit onderzoek. De begrippen uit de codeboom corresponderen zoveel mogelijk met begrippen uit de literatuurstudie en de opgestelde conceptuele modellen van het onderhavige onderzoek. Er zijn nieuwe codes aangemaakt indien de respondenten andere begrippen naar voren brachten. Het open coderen zorgt voor terreinverkenning van het onderzoeksmateriaal en zorgt ervoor dat alle informatie hanteerbaar en overzichtelijk wordt. Alle data zijn vervolgens axiaal gecodeerd, waarbij de codes nog verder zijn geordend en hoofd- en bijzaken van elkaar zijn onderscheiden. Sommige codes zijn bij elkaar gevoegd. Dit stelt de onderzoeker in staat om de fragmenten van een code met elkaar te vergelijken en grip te krijgen op de kern van de desbetreffende categorie. De laatste vorm van coderen is selectief coderen, waarbij wordt bekeken hoe de verschillende categorieën zich tot elkaar verhouden. Dit zorgt ervoor dat verhoudingen tussen categorieën en kernboodschappen boven water komen. Volgens Boeije (2008) richten onderzoekers zich in deze fase op het vinden van verklaringen voor de waargenomen verschijnselen.

### 3.6 Rol onderzoeker

Voor het onderhavige onderzoek is het van belang om de rol als onderzoeker te beschrijven, aangezien Boeije (2008) aangeeft dat in kwalitatief onderzoek de onderzoeker als instrument dient. De wetenschapsfilosofische positie van de onderzoeker is de interpretatieve positie, waarbij er van de persoonlijke betekenisgeving van mensen wordt uitgegaan. Het gaat erom om kennis te ontwikkelen over het menselijk handelen in de praktijk (Wardekker, 1999, in: Schloor et al., 2006). De onderzoeker gaat ervan uit dat de werkelijkheid niet kan worden weergegeven in wetmatigheden, maar dat er rekening moet worden gehouden met betekenisgeving (Korzilius, 2000). Om mede aan te sluiten bij de belevingswereld van de participanten van dit onderzoek, is gekozen voor een participerende observatie als dataverzameling. Door achteraf *field notes* te maken die situaties beschrijven is getracht objectief naar situaties te kijken. Mede door de achtergrond van de onderzoeker (sociaal pedagogische hulpverlener) is het mogelijk geweest om een adequate participerende observatie te houden, aangezien de onderzoeker hier al enig ervaring mee heeft. Celestin-Westreich en Celestin (2010) geven namelijk aan dat het houden van een participerende observatie eenvoudig lijkt, maar dat dit ervaring en veel oefening vereist indien men legitiem wil waarnemen. Ook heeft de onderzoeker ervaring met personen die te maken hebben met verstandelijke, psychische en lichamelijke klachten, waardoor de onderzoeker al bepaalde kennis had over de omgangsvormen met deze personen. Uit ervaring weet de onderzoeker bijvoorbeeld dat er simpel taalgebruik moet worden gebruikt en er moet veel nagevraagd worden of bepaalde dingen begrepen zijn. Daarnaast is het belangrijk om te letten op non-verbaal gedrag en er navraag naar te doen indien dit van belang is voor het onderzoek; veel verstandelijk gehandicapten kunnen zich makkelijker uiten door middel van non-verbaal gedrag dan met behulp van verbaal gedrag. Dit zou er dus toe kunnen hebben geleid dat participanten zich nog meer vertrouwd voelden met de onderzoeker, waardoor zij vragen openlijk hebben beantwoord.

### 3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

#### *Validiteit*

De kwaliteit van het onderhavige onderzoek wordt gewaarborgd door onder andere de validiteit van het onderzoek. Indien men beoogt te meten wat hij wil meten, kan het onderzoek als valide worden beschouwd (Boeije, 2008). Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode (methodische triangulatie) -interviews en participerende observaties-, waardoor het mogelijk is geweest om op verschillende manieren naar verschijnselen te kijken. Dit verhoogt de validiteit van het onderzoek. De interviews zijn gehouden aan de hand van semigestructureerde topiclijsten, waardoor nieuwe inzichten konden worden meegenomen naar andere interviews en door kon worden gevraagd op relevante onderwerpen. Er bestaat een kans, zeker gezien de groep sw-werknemers (die een mentale beperking kunnen hebben), dat participanten vragen niet goed begrijpen. Voor de sw-werknemers van Promen is daarom getracht duidelijke en makkelijke vragen te stellen aan de hand van eenvoudig taalgebruik. Daarnaast zijn sommige vragen meerdere keren gesteld, maar op een andere manier. Hierdoor kon nagegaan worden of werknemers de vragen daadwerkelijk begrepen. Alle participanten hebben daarnaast toestemming gegeven dat de onderzoeker opnieuw contact met hun mag leggen indien er nieuwe vragen zijn of bepaalde zaken onduidelijk zijn. Getracht is om vragen niet op een suggestieve manier te stellen (zonder waardeoordeel), waardoor participanten hun eigen beleving konden vertellen. Nadrukkelijk is verteld dat er geen goed of fout antwoorden zijn, maar dat het puur gaat om de

beleving van de participant. Sociaal wenselijke antwoorden kunnen tevens een verkleurd beeld opleveren. Door een neutrale houding aan te nemen, van tevoren de anonimiteit van het onderzoek te benadrukken en door de observerende participaties (mede om vertrouwen van de sw-werknemers te winnen en om meer informatie op te doen die met alleen interviews niet zullen opvallen) is getracht dit te voorkomen. De onderzoeker heeft daarnaast zelf een kritische houding aangenomen. De uitgewerkte interviews zijn tussentijds onder de loep genomen, waardoor de onderzoeker gereflecteerd heeft op de manier van vragen stellen. Door ook na te denken over de rol van de onderzoeker, tracht de onderzoeker zich zo neutraal mogelijk op te stellen.

#### *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. In beginsel moet hetzelfde verschijnsel bij het meerdere malen meten met hetzelfde meetinstrument leiden tot eenzelfde uitkomst. De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden vergroot door standaardisatie van de methoden van dataverzameling (Boeije, 2008). In dit onderzoek is op een aantal manieren getracht de betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst zijn de interviews gehouden aan de hand van een topic-lijst, zodat elke keer gevraagd kon worden naar dezelfde informatie. De interviews zijn opgenomen aan de hand van een voice-recorder, zodat informatie niet vergeten kon worden. De interviews zijn gehouden in een apart kamertje, zodat participanten minder snel zouden worden afgeleid in vergelijking met de kantine of werkvloer. Hierdoor werd tevens de mogelijkheid gecreëerd dat participanten vrij konden praten, zonder dat andere collega's dit ook zouden horen. Vervolgens is de data geanalyseerd aan de hand van het stappenplan van coderen van Boeije (2008). Deze manieren van onderzoeken trachten de betrouwbaarheid van het onderzoek te doen vergroten.



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews en participerende observaties gepresenteerd. De resultaten geven een antwoord op de hoofdvragen van dit empirische onderzoek. De eerste hoofdvraag betreft de vraag welke betekenis de actoren uit dit onderzoek geven aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers. Deze betekenisgeving zal centraal staan in paragraaf 4.1. De tweede hoofdvraag betreft de vraag welke factoren in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking. Onder de medewerkers met een beperking worden de sw-medewerkers bedoeld die werkzaam zijn binnen PostNL, maar gedetacheerd zijn vanuit de sociale werkvoorziening Promen. De term inzetbaarheid wordt in dit onderzoek onderscheiden in kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid: door de medewerkers gepercipieerde kans op het behouden of verkrijgen van *een* baan/functie (kwantitatief) of een *betere* baan/functie (kwalitatief) bij de huidige of andere organisatie (De Cuyper & De Witte, 2008). In paragraaf 4.2 zal worden ingegaan op de factoren die van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers en paragraaf 4.3 zal ingaan op de factoren die van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Deze factoren zullen worden besproken vanuit de oogpunten van de verschillende actoren uit dit onderzoek.

### 4.1 Betekenisgeving inzetbaarheid

Als wordt gekeken naar welke betekenis de actoren uit dit onderzoek geven aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers, dan kan geconcludeerd worden dat over het algemeen het meeste wordt gesproken over kwantitatieve inzetbaarheid en minder over kwalitatieve inzetbaarheid. Dit geldt vooral voor de managers van PostNL en Promen en de directeur van PostNL. Er wordt door deze actoren voornamelijk gesproken over wat er nodig is om sw-medewerkers uit sociale werkvoorzieningen te kunnen plaatsen en behouden bij reguliere organisaties. Als door deze actoren gesproken wordt over kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, richt zich dat voornamelijk op taakroulatie en taakverbreding binnen de huidige organisatie. Hierbij draait het uitsluitend om taakroulatie en taakverbreding die vallen binnen het ochtendproces van PostNL. Daarnaast hebben al deze actoren het over de doorstroom van sw-medewerkers naar nieuwe interne en externe individuele functies, waarin sw-medewerkers samen gaan werken met reguliere medewerkers. Dat is tevens een betekenis die deze actoren geven aan de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

Er is een aantal redenen waarom door deze actoren de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers meer wordt belicht dan de kwalitatieve inzetbaarheid. Allereerst houdt PostNL zich officieel niet bezig met de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Deze taak heeft Promen tot zich genomen, waardoor logischerwijs de managers van PostNL hier ook minder over kunnen melden en expliceren. Dit is min of meer eigen aan detacheringsverhoudingen. Daarnaast richt Promen zich in eerste instantie op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Pas indien dat goed verloopt, kan Promen zich permitteren te werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De groepsmanager van Promen wil bijvoorbeeld eerst afwachten of een detacheringsproject (dat gericht is op de kwantitatieve inzetbaarheid) als bij PostNL in de praktijk slaagt:

*“In eerste instantie hebben wij gezegd: we gaan niet aan de avonddienst beginnen. Omdat bij ons de opstart was van, laten we eerst even kijken en voorzichtig aan bij een klant beginnen. Een verkooppraatje is natuurlijk heel makkelijk. Een salesmanager zou zeggen: ik pak de ochtend- én avondproces. Ik ben daar altijd wat behouden in van: joh begin nou eerst in fase 1 bij de klant en bekijk*

*eerst of dit proces 100% goed verloopt. En kijk nu even na een jaar en goed evalueren van waar staan we.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Binnen de groep sw-medewerkers loopt de betekenisgeving van inzetbaarheid uiteen; een gedeelte richt zich uitsluitend op kwantitatieve inzetbaarheid, terwijl een ander gedeelte ook openstaat en/of zich bezig houdt met kwalitatieve inzetbaarheid. Een aantal sw-medewerkers heeft het over wat zij belangrijk vinden in het werk om te kunnen blijven werken bij PostNL (kwantitatieve inzetbaarheid). Andere sw-medewerkers praten ook over taakrotatie en taakverbreding binnen het huidige werkproces, de kwalitatieve inzetbaarheid. Sommige sw-medewerkers accentueren zelfs het belang van het verkrijgen van een betere baan, zowel binnen als buiten de organisatie.

Nu bekend is welke betekenis de actoren toekennen aan de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, zal hieronder toegelicht worden welke factoren in de perceptie van de actoren op deze vormen van inzetbaarheid van invloed zijn. Paragraaf 4.2 richt zich op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers en paragraaf 4.3 richt zich op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

## **4.2 Factoren kwantitatieve inzetbaarheid**

Uit de interviews en participerende observaties komt een aantal factoren in de perceptie van de actoren naar voren die van belang zijn voor de sw-medewerkers van Promen om een baan te verwerven en te behouden bij PostNL, de kwantitatieve inzetbaarheid. Deze factoren zullen hieronder worden besproken vanuit het perspectief van de verschillende actoren uit dit onderzoek.

### **4.2.1 Organisatiecultuur**

Uit de interviews komt een aantal factoren -voortkomend uit de organisatiecultuur van PostNL- naar voren welke van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers; het verwerven en behouden van een baan. Organisatiecultuur wordt in de wetenschappelijke literatuur ook wel omschreven als de gedeelde waarden, overtuigingen, veronderstellingen en patronen van gedrag binnen een organisatie (O'Reilly & Chatman, 1996, in: Detert et al., 2000). Hieronder zal worden ingegaan op welke aspecten van de organisatiecultuur van PostNL in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Dit betreffen de volgende aspecten:

- Cultuur die openstaat voor *partnership* met sociale werkvoorziening
- Begripvolle cultuur tussen PostNL en Promen
- Respectvolle cultuur

#### *Cultuur die open staat voor partnership met sociale werkvoorziening*

Om kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te kunnen bewerkstelligen, is allereerst een reguliere organisatie nodig die een organisatiecultuur heeft die openstaat voor het aannemen van medewerkers afkomstig uit een sociale werkvoorziening. PostNL en Promen hebben ervoor gekozen om met elkaar een *partnership* aan te gaan aan de hand van een groepsdetachering. Dat betekent dat sw-medewerkers van Promen en de daarbij behorende afdelingsmanagers (die de groep aansturen) juridisch gezien in dienst blijven van Promen, maar wel werk verrichten voor onbepaalde tijd bij PostNL.

PostNL staat open voor een *partnership* met Promen vanwege een aantal redenen. Deze redenen, welke hieronder besproken zullen worden, zijn dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, omdat dat er mede voor heeft gezorgd dat sw-medewerkers

een baan kunnen verwerven en behouden bij een reguliere organisatie. Ten eerste zorgen eerdere positieve ervaringen met sw-medewerkers binnen en buiten PostNL ervoor dat PostNL openstaat voor het aangaan van een *partnership* met Promen. De procesmanager van PostNL had in een vorige baan ervaren dat werk uitgevoerd door personen met psychische beperkingen (eveneens beperkingen die sw-medewerkers kunnen hebben) goed kan verlopen. De andere managers van PostNL die nog geen ervaring hadden met sw-medewerkers, waren er wel van overtuigd dat sw-medewerkers het werk goed zouden kunnen uitvoeren. De directeur van PostNL had ook al eerdere positieve ervaringen met sw-medewerkers. Hij geeft het volgende aan:

*“Maar we werken al eigenlijk 7, 8 jaar geleden is de eerste samenwerking begonnen met sw-bedrijven, in Roosendaal. (...) Zij dreven voor ons eigenlijk de distributievesting en alle handelingen erbij, dus alle sorteerwerkzaamheden en ook distributiewerkzaamheden. Dus ze brengen daar zelf in de regio de pakjes rond. (...) SW is al een lang en welkom begrip.”* - Directeur PostNL

Ten tweede is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) volgens de managers van PostNL een reden om in zee te gaan met een sociale werkvoorziening. MVO slaat volgens de managers van PostNL voornamelijk op het wat willen betekenen voor de mensen met een beperking, gemeentes en de samenleving als geheel. PostNL voelt zich daar verantwoordelijk voor:

*“We zijn de grootste particuliere werkgever van NL. en wat ik al aangaf: corporate social responsibilities, daar moeten we toch ook wel onderdeel van zijn. Onze sociale harten moeten we daarin laten zien”* - Depotmanager PostNL

Ten derde is het werken met sw-medewerkers ook leuk voor de managers van PostNL. De senior-procesmanager van PostNL geeft ook aan dat de sfeer op de werkvloer een positieve invloed op hem heeft:

*“Als ik wel eens chagrijnig ben, dan ga ik even een half uurtje naar beneden, en dan ga ik even een kwartiertje tussen die mensen staan, en dan ben ik vanzelf weer vrolijk.”* - Senior-procesmanager PostNL

Ook de directeur van PostNL benadrukt dat het voor de managers van PostNL aanstekelijk werkt om te werken met sw-medewerkers:

*‘Wat wij dus wel, en onze lijnmanagement merken, is wel dat sw-ers uitermate loyaal zijn. En het ook gewoon doodweg leuk is om met deze mensen te werken, die heel enthousiast reageren. En dat heeft gemaakt van ja, niks tegen Polen, maar als je maar mensen hebt die een paar weken hier zijn, na een paar maanden weer vertrekken, en al niet kan verstaan, laat staan dat je er mee kan praten, is het eigenlijk wel begrijpelijk dat het veel aanstekelijker werkt om met sw-bedrijf te werken.’* - Directeur PostNL

Een organisatiecultuur die openstaat voor het aangaan van een *partnership* met een sociale werkvoorziening, mede doordat er waarde wordt gehecht aan MVO en plezier op de werkvloer, lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Begripvolle cultuur tussen Promen en PostNL*

Naast het openstaan voor een *partnership* met een sociale werkvoorziening moet er een organisatiecultuur heersen waar begrip is voor de situatie van de reguliere organisatie én de sociale werkvoorziening. Indien belangen botsen en niet kunnen worden waargemaakt, zou dat de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers kunnen ondermijnen. Een begripvolle cultuur waar aandacht is voor de belangen van de twee organisaties, lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Alle managers van zowel PostNL als Promen geven aan dat de detachering tussen Promen en PostNL een succes is doordat de samenwerking,

waardering en erkenning tussen PostNL en Promen goed zijn. Ook de directeur van PostNL beaamt dit:

*“Dat is zo cruciaal, als die klik er niet is, als die mensen geen mede-eigenaar voor het succes voelen, en gedreven zijn dat te halen, gezamenlijk in een partnership, dan werkt het niet. Je moet ook begrip hebben voor elkaars situatie, snappen waar de één zit en snappen waar de ander zit.”* - Directeur PostNL

Om begrip te creëren is het volgens de depotmanager van PostNL belangrijk om open naar elkaar te zijn over wat elkaars doelstellingen zijn en om elkaar mee te nemen in waarom bepaalde beslissingen worden genomen. Adviezen of constatering worden naar elkaar bekend gemaakt, maar dat betekent nog niet dat de andere partij dit advies gelijk moet overnemen, aldus de senior-procesmanager van PostNL. De groepsmanager van Promen geeft een verschil aan in visie waar PostNL en Promen aan het begin van de opstart van het depot tegenaan liepen:

*“Je bent eerst verantwoordelijk van worden de normen gehaald, ja of nee? En ik denk: dat vind ik helemaal niet belangrijk in het begin. Belangrijk is voor mij groepsvorming. Als de groep het naar hun plezier heeft, dan komen die prestaties er vanzelf wel uit.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Ook geeft een afdelingsmanager van Promen aan dat PostNL in het begin erg gericht was op de individuele normen van de sw-medewerkers, maar dat Promen zich juist wilde richten op de gemiddelde norm van de groep. Door dit in vergaderingen kenbaar te maken, creëerden PostNL en Promen begrip voor elkaars situatie. Daarnaast lopen alle managers van PostNL enkele keren mee op de werkvloer, zodat zij beter begrijpen wat er allemaal speelt op de werkvloer. Omdat de samenwerking nu goed verloopt, zijn de wekelijks overleggen tussen PostNL en Promen over de stand van zaken vervangen door maandelijkse overleggen; de groepsmanager van Promen noemt de samenwerking een geoliede machine.

Het lijkt er dus op dat een begripvolle cultuur waar wederzijds aandacht wordt gegeven aan de belangen van beide organisaties van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Als die wederzijdse aandacht onvoldoende zou zijn, dan bestaat het risico dat de groepsdetachering onder druk komt te staan en daarmee tevens een risicovolle factor van betekenis zou zijn voor de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Respectvolle cultuur*

De senior-procesmanager van PostNL beaamt dat een organisatiecultuur die gericht is op het respecteren van de sw-medewerkers en hun beperkingen, ervoor zorgt dat een groepsdetachering als bij PostNL slaagt. Zij zien de sw-medewerkers als één van hun en niet als ingehuurde externen:

*“En die mensen horen bij ons en die horen er echt bij. (...) Een bepaalde sfeer op een depot, met respect elkaar behandelen, dat is echt wel een van de sleutels tot succes.”* - Senior-procesmanager PostNL

Een sw-medewerker geeft ook aan dat respect voor elkaar hebben belangrijk is, zodat iedereen het werk goed kan volhouden ondanks zijn of haar beperkingen:

*“En elkaar respecteren. Kan niet altijd hier gezellig worden. En elkaar respecteren, dan gaat allemaal goed. (...) Dat zeiden X en X (afdelingsmanagers) ook: kijk als jij voel niet zo lekker, kom dan naar ons toe. (...) En dan zeggen ze wel: je moet rekening houden met deze persoon. En dan weet je: ow moet rekening houden met deze persoon.”* - Sw-medewerker

Ook de afdelingsmanagers van Promen geven aan respect te hebben voor het individu. Zij benadrukken dat iedereen zijn best doet op zijn eigen manier:

*“Iedereen doet zijn best, iedereen op zijn eigen niveau, iedereen op zijn eigen tempo”.* - Afdelingsmanager Promen

Het is dus voor de sw-medewerkers van belang dat zij respect hebben naar elkaar en respect krijgen van de managers van PostNL en Promen om hun werk goed uit te kunnen voeren. Een organisatiecultuur die zich richt op respect hebben voor de sw-medewerkers en hun beperkingen lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Respect draagt bij aan het welslagen van de groepsdetachering, hetgeen van invloed is op het kunnen verkrijgen en behouden van een baan of een functie.

---

#### 4.2.2 Financiële factor

---

Kostenbeheersing speelt mee in het willen aangaan van een *partnership* met een sociale werkvoorziening. Een voor PostNL duidelijke kostenstructuur heeft ervoor gezorgd dat sw-medewerkers een baan hebben aangeboden gekregen bij PostNL. De directeur van PostNL geeft het volgende aan over het kostenaspect:

*“Want let wel in deze tak van sport geldt, denk ik voor de hele logistiek maar vooral hier, is meer dan 65% van de kosten zit hem in de factor arbeiders. Alles wat je met de factor arbeid slim organiseert, levert je geld op. Dat hoeft niet per definitie alleen een kostprijs te zijn. Je kunt ook mensen positiever krijgen, slimmer krijgen enzovoort.”* - Directeur PostNL

Het binnenhalen van medewerkers afkomstig uit sociale werkvoorzieningen is een dergelijk voorbeeld van kostenbesparing in de factor arbeid. PostNL betaalt de medewerkers niet aan de hand van loonwaardes, maar er is voor gekozen om werk uit te betalen door middel van een zogeheten *fixed price*. PostNL betaalt een vast tarief, ongeacht hoeveel medewerkers Promen inzet. Deze constructie biedt voor PostNL veel voordelen op het gebied van kostenbesparing, omdat volgens de directeur van PostNL veel personeelskosten (zoals werving en selectie, managen van dossiers, managen van medewerkers die overspannen en ziek kunnen raken) verborgen lasten zijn. Vanwege het kunnen voorkomen van deze verborgen lasten en de overzichtelijkheid van hoeveel geld PostNL per maand kwijt is aan loon, is het voordelig om het werk uit te besteden aan de sociale werkvoorziening:

*“Want het is een constante partij, we hebben allen belang bij een stuk zekerheid. (...) Ik heb helemaal geen belang bij ook elk jaar denken van: nou, ik ga maar weer eens kijken wie de goedkoopste is. Daarom hebben we ook een centraal tarief vastgelegd. Kijk, zolang wij maar concurreren ten opzichte van een uitzendbureau, met de afspraken die ik met de sw maak, geen megavoordeel maar in totale kosten, ja dan ben ik goed uit.”* - Directeur PostNL

In financiële zin zijn door de actoren van PostNL geen nadelen benoemd aan de detachingsconstructie. Voor Promen ligt dat anders, omdat zij onder meer te maken heeft met het zogeheten leeglooprisico, dat eigen is aan detachering. Dit risico houdt in dat indien het werk van sw-medewerkers bij PostNL eindigt en de desbetreffende medewerkers terugkeren naar de sociale werkvoorziening, deze laatste het loon van de sw-medewerkers moet doorbetalen, ook al heeft de sociale werkvoorziening nog geen nieuw werk. De periode tussen de oude en de nieuwe baan, waarin een sw-medewerker niet werkt, wordt aangeduid als ‘de leegloop’. Dit is een financieel risico voor Promen, maar echter levert de groepsdetachering voldoende geld op om dit risico te kunnen dragen. Een ander mogelijk risico zijn de variabele kosten die verband houden met bijvoorbeeld vervanging vanwege disfunctioneren en de daaraan verbonden inwerkkosten. Uit de gesprekken met de actoren is niet duidelijk geworden dat en zo ja in welke mate zij bij de bepaling van de *fixed price* met deze risicofactoren op voorhand rekening hebben gehouden.

De kostenstructuur, gebaseerd op een vaste prijs voor een groepsdetachering, zorgt ervoor dat PostNL zich geen zorgen hoeft te maken over variabele loon- en personeelskosten. Hierdoor is PostNL een groepsdetachering aangegaan, wat zonder deze kostenstructuur minder voor de hand

had gelegen. Deze financiële factor lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De financiële risico's van Promen als gevolg van leegloop zijn geen reden om niet een groepsdetachering aan te gaan en staan de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers niet in de weg.

---

#### 4.2.3 HRM Promen

---

Zowel Promen als PostNL heeft geen specifiek HR-beleid, waarin verscheidene HR-practices aangaande sw-medewerkers worden besproken en aangekaart. Promen is echter verantwoordelijk voor het uitvoeren en managen van een aantal taken die linken aan HRM. HRM kan gezien worden als het managen van arbeidsrelaties en/of van werk. Uit de interviews komen vier factoren in de perceptie van de actoren naar voren die linken aan HRM en die van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Dit betreffen de factoren:

- Selectieprocedure sw-medewerkers
- Leren sw-medewerkers
- Begeleiding en competenties afdelingsmanagers Promen
- Vaste afdelingsmanagers Promen

##### *Selectieprocedure sw-medewerker*

Om kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te bewerkstelligen, is het een taak van Promen om sw-medewerkers te selecteren die het werk in kwestie aankunnen, zodat zij kwantitatief inzetbaar worden en blijven. Het verloop en de gevolgen van de selectieprocedure zijn dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De groepsmanager van Promen geeft daarom ook als tip mee aan andere sw-bedrijven die medewerkers buiten willen plaatsen, dat zij zorgvuldig moeten zijn met de selectie van sw-medewerkers omdat zij uiteindelijk het project moeten laten slagen.

Om inzicht te krijgen in welke personen kunnen werken bij een reguliere werkgever als PostNL, is het van belang om de selectieprocedure in kaart te brengen. In samenwerking met de twee afdelingsmanagers van Promen (die de medewerkers binnen PostNL aansturen) en een arbeidsdeskundige (afkomstig van de afdeling Test en Diagnose van Promen) is een grove eerste selectie gemaakt van personen die in aanmerking komen voor een baan bij PostNL. Binnen de afdeling Test en Diagnose van Promen kan met zorgvuldig geselecteerde meetinstrumenten inzichtelijk worden gemaakt wat de capaciteiten van iemand zijn. Verscheidene punten kunnen worden getest zoals zelfstandigheid, handvaardigheid, diagnostische kwaliteiten, verantwoordelijkheidszin, concentratie, contactvaardigheid, uithoudingsvermogen, interesses, snelheid en nauwkeurigheid. Tevens kan onderzoek gericht zijn op de fysieke belastbaarheid, waarbij gekeken wordt naar de grove en fijne motoriek en of iemand in staat is om te bukken, knielen, hurken en of iemand in staat is om staand en lopend werk te verrichten. Niet iedere sw-medewerker is getest op bovenstaande aspecten. De groepsmanager van Promen geeft aan dat de volgende criteria zijn gehanteerd voor het selecteren van personeel:

*“Mensen moeten kunnen lopen, zitten en staan. Wel of niet gemotiveerd, maakt mij niet uit. Wij zorgen dat ze gemotiveerd worden. Parttime of geen parttime, maakt mij niet uit. We plannen ze gewoon in. Heel breed.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Een afdelingsmanager van Promen geeft aan dat hij aan collega's heeft gevraagd of zij nog mensen kennen die dit werk fysiek zouden aankunnen. Ook is enigszins gekeken naar de stoornis die iemand heeft en of dat van invloed zou kunnen zijn op het werken bij PostNL. Sommige autisten zijn te

beperkt door hun stoornis, terwijl andere autisten juist wel weer goed in staat zijn het werk uit te voeren, aldus een afdelingsmanager van Promen. Medewerkers moeten volgens een afdelingsmanager van Promen ook een beetje kunnen lezen, rekenen en schrijven, maar vooral het eerste criterium lezen is van belang.

Na deze grove eerste selectie van potentiële medewerkers hebben de medewerkers een individueel gesprek gehad met de afdelingsmanagers van Promen, waarbij is gesproken over onder andere hobby's, werkvoorkeuren, problemen waar ze tegenaan lopen, aldus de groepsmanager van Promen. Dit is gedaan om de medewerkers beter te leren kennen en om de personen zo goed mogelijk te selecteren. Een afdelingsmanager van Promen vindt het namelijk belangrijk om niet alleen te kijken naar de vraag of iemand het werk fysiek en mentaal aan kan, maar ook naar de vraag of de betrokken arbeidskracht bij PostNL op de beste werkplek zit. Een afdelingsmanager van Promen geeft echter wel aan dat het van tevoren moeilijk in te schatten is hoe gemotiveerd de medewerkers zijn om te werken bij PostNL; aan motivatie wordt daarom niet veel waarde gehecht bij het selecteren van medewerkers. Dit wil niet zeggen dat motivatie niet van belang is voor de kwantitatieve inzetbaarheid (paragraaf 4.2.5 zal hier verder aandacht aan besteden). Een afdelingsmanager van Promen geeft het volgende aan over de medewerkers die ten slotte zijn geselecteerd voor het werken bij PostNL:

*“Dat zijn de besten van de slechtsten om het zo maar even te zeggen.”* - Afdelingsmanager Promen

De juiste selectie van sw-medewerkers door Promen is een randvoorwaarde voor het welslagen van de groepsdetachering. Indien Promen de selectie niet adequaat uitvoert, dient het risico van een ontevreden opdrachtgever (PostNL) zich aan, waardoor de kwantitatieve inzetbaarheid onder druk komt te staan.

#### *Leren sw-medewerkers*

Medewerkers kunnen op verschillende manieren werk aanleren, met als doel om werk naar behoren te kunnen uitoefenen. De manier waarop sw-medewerkers leren en de manier waarop werk wordt aangeleerd, wat gelinkt is aan HRM, is dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Alle sw-medewerkers hebben geen specifieke training en opleiding gehad voordat zij aan het werk gingen bij PostNL. Het aanleren van werk moet volgens alle managers van PostNL en Promen op de werkvloer gebeuren:

*“Maar wel on-the-job. Letterlijk het doen is het leren. En tijdens het doen het uitleggen. Ik geloof niet in dat je hen in een klaslokaal moet zetten en een PowerPoint voorbij moet laten komen. Want dat gaat niet werken.”* - Depotmanager PostNL

Ook een sw-medewerker geeft aan het fijn te vinden dat ze het werk op de werkvloer aanleert:

*“En toen leerden wij scannen. Van hoe moet ik nou scannen? Ik weet niet wat ik moet doen? En dat deden ze toen voor. Als ze één keer laten zien, dan weet ik het.”* - Sw-medewerker

Om inzicht te krijgen in welke competenties de betrokken arbeidskracht heeft en nog moet aanleren om werkzaamheden adequaat te kunnen uitvoeren, zijn volgens de afdelingsmanagers van Promen functioneringsgesprekken van belang. Functioneringsgesprekken zijn voor de sw-medewerkers een middel om te leren omtrent hun werksituatie. Er zijn nog geen functioneringsgesprekken gehouden met de sw-medewerkers, maar een afdelingsmanager van Promen geeft aan dat dit in de toekomst nog wel gaat gebeuren. Sommige sw-medewerkers geven aan dat ze het fijn zouden vinden om een functioneringsgesprek te krijgen, omdat ze zo individuele aandacht van de afdelingsmanagers van Promen krijgen en kunnen aangeven wat er wel en niet goed gaat op het werk. Een sw-medewerker geeft aan dat ze soms uit zichzelf de afdelingsmanagers van Promen aanspreekt om een gesprek aan te gaan hoe het gaat op het werk:

*“Nou pas geleden ben ik met mijn moeder, ben ik dan eerst hier even gekomen, want ik had toch een beetje drempelvrees om weer te beginnen. (...) En dan vraag ik of hij tijd heeft daarvoor en wanneer. (...) Nou, ik wilde zelf dan vertellen hoe de operatie verlopen is en hoe het gaat op het werk hier.” - Sw-medewerker*

Andere sw-medewerkers geven aan hier geen behoefte aan te hebben. Zij vinden dat het werk goed gaat en weten niet goed wat ze moeten bespreken in een functioneringsgesprek. Het lijkt er op dat deze sw-medewerkers niet goed weten wat een functioneringsgesprek inhoudt. Voor sommige sw-medewerkers zullen de functioneringsgesprekken vanwege mentale beperkingen (medewerkers vergeten gebeurtenissen) niet nuttig zijn, aldus een afdelingsmanager van Promen. Zij moeten direct op de werkvloer worden aangesproken op verbeterpunten, omdat zij gebeurtenissen snel vergeten. Op dat moment worden er met de sw-medewerker afspraken gemaakt over welke competenties verbeterd kunnen worden en hoeveel tijd hij of zij daarvoor krijgt. Tussentijds zal dit samen met een afdelingsmanager van Promen worden geëvalueerd.

*Training on the job* en (voor sommigen) functioneringsgesprekken zijn middelen waarmee sw-medewerkers de uitvoering van het werk kunnen aanleren, eventuele fouten kunnen verbeteren en inzicht kunnen krijgen in hun eigen functioneren. Dit versterkt in de perceptie van de actoren de kwantitatieve inzetbaarheid van deze sw-medewerkers.

#### *Begeleiding en competenties afdelingsmanagers Promen*

Het begeleiden van sw-medewerkers ligt op het vlak van HRM en is in de perceptie van de actoren van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De depotmanager van PostNL geeft aan dat zonder de afdelingsmanager van Promen de detachering minder interessant zou zijn voor PostNL en ook de groepsmanager van Promen geeft aan dat de afdelingsmanagers van Promen van cruciaal belang zijn voor een detacheringproject. Zij beschikken namelijk over een aantal competenties die het mogelijk maakt om de sw-medewerkers te kunnen aansturen in het werk. De afdelingsmanagers van Promen zijn dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Zij moeten de volgende vijf competenties beheersen:

1. Kennis over beperkingen
2. Creatief zijn
3. Vertrouwen bieden
4. Duidelijkheid en structuur bieden
5. Geduldig zijn

#### Ad 1: Kennis over beperkingen

De afdelingsmanagers van Promen geven aan dat het handig is om enige kennis te hebben over de beperkingen die sw-medewerkers kunnen hebben. Tijdens de participerende observaties ging bijvoorbeeld een vrouw met schizofrenie uit haar dak; de afdelingsmanagers van Promen moeten weten wat er in haar hoofd afspeelt, zodat ze haar kunnen kalmeren om haar aan het werk te krijgen. Door deze kennis kunnen zij de sw-medewerkers goed aansturen op de werkvloer en ervoor zorgen dat zij kwantitatief inzetbaar zijn en blijven. De afdelingsmanagers van Promen hebben trainingen gevolgd bij Promen en bezoeken sporadisch voorlichtingsavonden van de GGZ over bijvoorbeeld dementie of autisme.

Ondanks dat kennis over beperkingen relevant is om de sw-medewerkers goed aan te sturen op de werkvloer, benadrukken de afdelingsmanagers van Promen dat het wel van belang is om de sw-medewerkers op een zo'n natuurlijk mogelijke manier aan te sturen. Opvallend is dat de twee



afdelingsmanager van Promen zelf geen achtergrond hebben in de zorg of hulpverlening. Een afdelingsmanager geeft aan:

*“Met je boerenverstand kom je een heel eind.” - Afdelingsmanager Promen*

Volgens een afdelingsmanager van Promen is het misschien ook wel beter om geen achtergrond te hebben in de zorg indien er gewerkt gaat worden met sw-medewerkers:

*“Wat ik zie dat een aantal collega’s verzanden in een soort Pampers-achtige constructie: dan zijn medewerkers zielig en moet je ze niet teveel onder druk zetten. Aan de andere kant: ze zijn helemaal niet zielig. Ze zijn niet zielig en ze zijn niet ziek. Ze hebben een beperking. En dat is wat ze hebben, en ze zijn volwassen en volwaardig.” - Afdelingsmanager Promen*

De meeste sw-medewerkers worden daarom ook niet anders aangesproken dan wat andere afdelingsmanagers bij reguliere medewerkers zouden doen. Sommige sw-medewerkers spreken ze hard aan en anderen weer op een zachte manier. Dat heeft ook weer met hun indicatie of persoonlijkheid te maken, aldus een afdelingsmanager van Promen. Tijdens de participerende observatie is tevens opgevallen dat veel sw-medewerkers op een zo’n normaal mogelijke manier benaderd willen worden. Een aantal sw-medewerkers zegt ook dat ze niet anders zijn dan reguliere medewerkers en vinden het fijn dat ze bij PostNL op een gewone manier behandeld worden. De afdelingsmanagers van Promen behandelen de sw-medewerkers daarom ook als een gelijke, wat ervoor zorgt dat zij harder hun best gaan doen:

*“Want als leiding: Soms sta je erboven, meestal sta je gelijk, en soms sta je eronder. (...) We werken gewoon mee, we dragen gewoon een steentje bij. (...) We gaan er met z’n allen voor. Hup! Dan gaan ze ook extra hun best doen.” - Afdelingsmanager Promen*

Om de sw-medewerkers dus goed te kunnen aansturen in hun werkzaamheden (omwille van de kwantitatieve inzetbaarheid), lijkt het van belang te zijn dat afdelingsmanagers van Promen enige kennis hebben over de beperkingen van de sw-medewerkers. Het is daarbij belangrijk om de sw-medewerkers op een zo’n natuurlijke manier mogelijk te benaderen, zodat zij zich gerespecteerd voelen en daardoor ook harder hun best gaan doen om de werkzaamheden goed uit te voeren.

## Ad 2: Creatief zijn

Sw-medewerkers kunnen een verstandelijke beperking hebben, waardoor ze vanwege hun indicatie op een jeugdige manier benaderd moeten worden, aldus de depotmanager van PostNL en de afdelingsmanagers van Promen. Zoals hierboven is beschreven worden de meeste sw-medewerkers op een zo natuurlijk mogelijke manier aangesproken, maar vanwege het niveau van sommige sw-medewerkers is dat niet altijd mogelijk. Afdelingsmanagers van Promen moeten creatief kunnen inspelen op het niveau van de verstandelijk beperkte sw-medewerkers, om ervoor te zorgen dat zij het werk leuk blijven vinden. De depotmanager van PostNL geeft aan dat de afdelingsmanagers van Promen ervoor zorgen dat er amusante en jeugdige componenten in het werk zijn, die het werk leuk maken voor de sw-medewerkers; elke dag mag iemand de machine aanzetten en soms mag een sw-medewerker een liedje zingen in de microfoon. Voor sommige sw-medewerkers zijn dergelijke componenten in het werk van groot belang om het werk leuk te vinden en vol te houden. Een sw-medewerker geeft aan dat hij veel plezier heeft in zijn werk, mede door de afdelingsmanagers van Promen:

*“Afen toe even een rotgeintje uithalen. Ze laten tackelen en alles of even laten struikelen. (...) Dan loop ik ook ff naar ze (afdelingsmanagers Promen) toe om ze uit te dagen. Ik zeg: “nog één keer, want dan kom ik je achterna!” Want gister heb ik er twee achterna gezeten tot achteraan helemaal aan toe, toen ze nergens meer heen konden.” - Sw-medewerker*

Voor sw-medewerkers kan het erg belangrijk zijn dat afdelingsmanagers van Promen met een dergelijk kinderlijk geintje meespelen. Ook op verbaal gebied moeten de afdelingsmanagers van Promen soms hun woorden aanpassen aan het taalniveau van de sw-medewerker. Hier moeten zij soms ook nog een creatieve weg in vinden:

*“Soms vertel ik een grap en dan snappen ze het niet. Dan denk je: ‘Ow ja, dat snappertje is net iets kleiner dan uhh uhh als anderen’. Dat is dan het verschil, en dan pas je het een beetje aan. En dan komt het ook wel weer over.”* - Afdelingsmanager Promen

Het lijkt er dus op dat de afdelingsmanagers van Promen veel creativiteit moeten gebruiken in de omgang met sw-medewerkers. Voor sommige sw-medewerkers zorgt dat ervoor dat ze het werk leuk vinden en kwantitatief inzetbaar kunnen blijven.

### Ad 3: Vertrouwen bieden

Zowel managers van PostNL als managers van Promen geven aan dat voor een succesvolle groepsdetachering het vertrouwen van sw-medewerkers gewonnen moet worden:

*“Ik denk dat als het vertrouwen gewonnen is dat het dan niet meer fout kan gaan.”* - Procesmanager PostNL

*“Ik denk puur het vertrouwen. De mensen aanspreken en een stukje ervaring. Dat geeft een stukje veiligheid voor de medewerkers. (...) Ze hebben puur vertrouwen nodig.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Vertrouwen zorgt er voor dat sw-medewerkers alle problemen die van invloed zijn op het adequaat uitvoeren van werk op tafel kunnen leggen bij de afdelingsmanagers van Promen. Sw-medewerkers kunnen bijvoorbeeld door hun handicap hinder ervaren in het uitvoeren van werk, wat ten koste kan gaan van de kwantitatieve inzetbaarheid, indien zij hun problemen niet kenbaar maken. De groepsmanager van Promen geeft bijvoorbeeld aan dat het voor sommige sw-medewerkers belangrijk is om te vertellen dat ze elke dag hun moeder om 13.00 uur willen bellen of dat hun poes gisteren is overleden. Sw-medewerkers kunnen volgens deze groepsmanager in paniek raken als daar geen aandacht aan wordt geschonken, waardoor werkzaamheden niet goed worden uitgevoerd:

*“Wat voor hen belangrijk is: waar is de kantine, is er koffie en thee, waar kan ik mijn fiets kwijt, waar is de toilet, uhh als er wat is, wie kan ik dan benaderen? Mensen raken helemaal in paniek. (...) Heel lullige dingetjes, voor ons totaal niet interessant, maar voor deze medewerkers wel.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Aangezien de afdelingsmanagers van Promen ook niet iedereen in de gaten kunnen houden, moeten de sw-medewerkers zich zo vertrouwd voelen dat ze uit zichzelf problemen kenbaar maken die van invloed zijn op het uitvoeren van werk. Een afdelingsmanager van Promen geeft dit ook aan:

*“Omdat sommige wat sneller moe zijn of niet lang kunnen staan of weet ik het wat. (...) En kijk, ik heb ook aangegeven: wij kunnen dat niet voor 50 man in de gaten houden, geef dat zelf aan. Zit je de ene keer niet zo lekker in je vel: zeg dat dan tegen ons!”* - Afdelingsmanager Promen

De sw-medewerkers geven ook allemaal aan dat ze altijd naar de afdelingsmanagers van Promen gaan indien er iets niet goed gaat op het werk of als er iets anders aan de hand is. Ze geven allemaal aan dat fijn te vinden. Een sw-medewerker zegt hierover:

*“Lieve schatten allebei. Je kan met ze praten over van alles en nog wat. Ja, ik vind ze leuk. (...) Ik vind ze, ja, uhh goede begeleiding. Leuk in de omgang ook en ze zijn gewoon heel eerlijk en oprecht. Ze houden rekening met je.”* - Sw-medewerker

Het lijkt er dus op dat het noodzakelijk is dat de afdelingsmanagers van Promen openstaan voor de problemen waar sw-medewerkers tegenaan lopen. Indien de afdelingsmanager van Promen er niet in slagen om vertrouwen te bieden aan de sw-medewerkers, kunnen deze medewerkers problemen

die van invloed zijn op het adequaat uitvoeren van werk niet kenbaar maken. Vertrouwen bieden aan de sw-medewerkers lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

#### Ad 4: Duidelijkheid en structuur bieden

Omdat sommige sw-medewerker moeite hebben met het omgaan van veranderingen, trachten de afdelingsmanagers van Promen zoveel mogelijk duidelijkheid te creëren voor de sw-medewerkers, zodat zij niet in paniek zullen raken tijdens het werk. Het geven van duidelijkheid, een competentie van de afdelingsmanagers van Promen, lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Het bieden van duidelijkheid kan in kleine details zitten. Ten eerste moeten de afdelingsmanagers van Promen aandacht hebben voor werkprocessen die zich voor en na de ochtenddienst van de sw-medewerkers afspelen. Zo is het voorgekomen dat de medewerkers van het avondproces de werkvloer niet netjes achterlieten en vergeten waren om voldoende lege rolcontainers klaar te zetten voor de sw-medewerkers. De sw-medewerkers kunnen hierdoor in de war raken en hun werk niet meer adequaat uitvoeren, aldus de groepsmanager van Promen. Voor de afdelingsmanager van Promen is het dus een taak om ook oog te hebben voor dergelijke kleine details, zodat de sw-medewerkers kwantitatief inzetbaar blijven.

Ten tweede worden er door de afdelingsmanagers van Promen duidelijk en structuur gecreëerd door middel van routine. Op de vraag of routine van belang is om het werk goed te kunnen uitvoeren, antwoordt een afdelingsmanager van Promen als volgt:

*“Ja voor heel veel medewerkers is dat heel erg belangrijk he. Er zitten een paar autisten bij, die vinden dat ook heel belangrijk. Die willen gewoon heel graag, die komen en weten wat ze moeten doen.”*

- Afdelingsmanager Promen

Het is dus een taak van de afdelingsmanagers van Promen er op toe te zien dat deze duidelijkheid en structuur gewaarborgd wordt. Dat zijn competenties die van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

Het lijkt er dus op dat de afdelingsmanagers van Promen in staat moeten zijn om duidelijkheid en structuur te bieden aan de sw-medewerkers, door middel van oog te hebben voor details en het bieden van routine. Duidelijkheid en structuur bieden zijn dus competenties die in de perceptie van de actoren van invloed lijken te zijn op kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

#### Ad 5: Geduldig zijn

De afdelingsmanager van Promen dienen in staat te zijn de sw-medewerkers geduldig te begeleiden in het werk. Dit komt omdat de sw-medewerkers tijd nodig hebben om op een bepaald werkniveau te komen, aldus een afdelingsmanager van Promen. Stapje voor stapje kunnen de sw-medewerkers komen tot een gewenst werkresultaat, dat mede bewerkstelligd wordt door het hebben van geduld. Indien de afdelingsmanagers van Promen niet geduldig zijn, bestaat er de kans dat zij sw-medewerkers gaan overvragen, waardoor zij het werk niet meer aankunnen.

De depotmanager van PostNL erkent dat de aandacht van PostNL vaak gericht is op efficiëntie en snelheid, waardoor het beter is dat de afdelingsmanagers van Promen de sw-medewerkers aansturen en niet zij. Een afdelingsmanager van Promen geeft dit ook aan:

*“PostNL wil dat wij sneller werken en wij roepen van: dat gaat bij ons niet. Ik denk dat het gevaar is dat als je dat zelf in de hand hebt, dat je heel snel denkt: ow dat kunnen ze ook wel en dit kunnen ze ook nog wel. Maar er zit natuurlijk een bepaalde max aan.”* - Afdelingsmanager Promen

Met geduld de sw-medewerkers begeleiden lijkt dus een competentie te zijn die ervoor zorgt dat sw-medewerkers de kans krijgen om werk aan te leren op hun eigen niveau en tempo. Geduldig zijn lijkt dus een competentie te zijn die van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid.

#### *Vaste afdelingsmanagers Promen*

HRM betreft onder andere het managen van werk; het gebruik van vaste afdelingsmanagers is daar een voorbeeld van, welke tevens in de perceptie van de actoren van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Zoals hierboven is aangegeven moeten de afdelingsmanagers van Promen bepaalde competenties bezitten om vertrouwen te kunnen bieden aan sw-medewerkers. Het hebben van vaste afdelingsmanagers van Promen zorgt er tevens voor dat er vertrouwen wordt geboden aan de sw-medewerkers. Er is afgesproken dat alleen de vaste afdelingsmanagers van Promen de medewerkers mogen aansturen, om te voorkomen dat managers van PostNL iets verkeerd zeggen, aldus de depotmanager van PostNL. Ook de groepsmanager van Promen geeft aan dat sw-medewerkers soms anders kunnen reageren indien een vreemde of reguliere medewerker hen aanspreekt. Dan kunnen ze zenuwachtig worden, in paniek raken en schreeuwen. Het is daarom van belang dat de groep vaste afdelingsmanagers heeft en alleen zij zijn in staat om de sw-medewerker te benaderen:

*“Elk project staat of valt met de begeleiding. Dat zie ik bij heel veel bedrijven waar de groepsplaatsing mislukken, puur geen vaste begeleiding. (...) En daarom ben ik ook een voorstander van een vaste leidinggevende op de projecten. Niet teveel wisseling van leidinggevendenden, want men kent elkaar, de leidinggevendenden kennen elkaar. Uhh, het voelt vertrouwd.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Ook een sw-medewerker geeft aan dat ze gestrest wordt indien er nieuwe managers op de werkvloer komen kijken. Ze voelt zich bekeken en heeft het gevoel dat de managers haar aan het bespieden zijn. Ze geeft aan dat ze dan bang is iets verkeerd te doen en vindt het daarom fijner om alleen met de afdelingsmanagers van Promen te werken, aldus een sw-medewerker.

Het lijkt er op dat voor een aantal sw-medewerkers het belangrijk is dat er vaste leidinggevendenden zijn, zodat ze zich vertrouwd voelen op de werkvloer en niet in paniek zullen raken. Door wisselingen van leidinggevendenden zouden sw-medewerkers in de war kunnen raken, wat negatieve consequenties kan hebben voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Vaste leidinggevendenden lijken dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

---

#### **4.2.4 Competenties sw-medewerkers**

---

De sw-medewerkers moeten beschikken over een aantal competenties die nodig is voor het kunnen uitvoeren van de werkzaamheden bij PostNL. Deze competenties zijn dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Een aantal van deze competenties is al kort besproken in paragraaf 4.1.2 ‘selectieprocedure sw-medewerkers’. Hieronder zullen deze competenties nog wat dieper worden uitgewerkt en wordt er een link gemaakt naar de invloed van deze individuele competenties op kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Echter worden de sw-medewerkers tijdens de selectieprocedure niet op alle competenties getest, die volgens dit onderzoek wel van invloed lijken te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Daarom zullen ook deze competenties hieronder worden behandeld. De volgende competenties zijn van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers:

- Fysieke vaardigheden
- Basis- en sociale vaardigheden
- Omgaan met werk- en tijdsdruk en snelheid in handelen
- Omgaan met veranderingen
- Inzicht in het werkproces

### *Fysieke vaardigheden*

Om te kunnen werken bij een reguliere werkgever als PostNL en om een dergelijke baan te kunnen behouden, moeten de sw-medewerkers het werk fysiek aankunnen. Fysieke competenties zijn dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De werkplek bij PostNL is niet speciaal aangepast op medewerkers met een fysieke beperking en daarmee ook niet rolstoeltoegankelijk. Alle depots hanteren dezelfde werkplekdesign, ongeacht of er gewerkt gaat worden met reguliere medewerkers of medewerkers met een beperking. De medewerkers moeten volgens een afdelingsmanager van Promen kunnen lopen en staan. De procesmanager van PostNL erkent ook dat het werk fysiek zwaar is, maar wel is vol te houden. Tijdens de participerende observaties is dat ook opgevallen; een week werken resulteerde bij de onderzoeker in spierpijn en een paar blauwe plekken door het tillen van zware pakketten in een rolcontainer. De pakketten bij PostNL kunnen soms zo zwaar zijn dat ze met meerdere personen in een rolcontainer getild moeten worden:

*“Sommige pakken zijn zwaar. En de ander niet zwaar (...) Soms wel last van mijn rug of mijn knie. Maar als ik last heb, kan ik vragen anderen helpen. (...) Anderen mensen zien zwaar pakketje, ik kom snel om te helpen.” - Sw-medewerker*

Een aantal sw-medewerkers geeft aan dat het werk in het begin fysiek zwaar was, maar dat ze er nu al wel aan gewend zijn geraakt. Sommigen vinden het zware werk juist leuk om te doen. Na verloop van tijd is een aantal sw-medewerkers weggegaan bij PostNL, omdat zij het werk onder andere fysiek niet aankonden. Een afdelingsmanager van Promen geeft aan dat dat tussen de 5 à 10 medewerkers zijn. Het lijkt er dus op dat de sw-medewerkers over voldoende fysieke vaardigheden moeten beschikken om het werk aan te kunnen en om kwantitatief inzetbaar te zijn.

### *Basis- en sociale vaardigheden*

Indien de sw-medewerkers bij PostNL kwantitatief inzetbaar willen zijn, moeten zij naast fysieke vaardigheden ook beschikken over basis- en sociale vaardigheden. Allereerst moeten de sw-medewerkers de basisvaardigheden lezen, rekenen en schrijven beheersen, aldus een afdelingsmanager van Promen. De sw-medewerkers dienen bijvoorbeeld de nummers op de scanners te lezen, zodat zij weten in welke rolcontainer een pakketje moet worden neergelegd. Daarnaast zijn volgens de groepsmanager van Promen ook sociale vaardigheden van belang om te kunnen werken bij een reguliere werkgever. Vooraf zijn afspraken vastgelegd in een brochure ‘Met plezier werken bij Promen, zo houden we het leuk’, geplastificeerd en meegegeven aan elke sw-medewerker. Zo worden zij er ook thuis aan herinnerd hoe zij met medecollega’s dienen om te gaan. Deze afspraken betreffen: respect en begrip hebben voor elkaar, niet pesten, agressie, (seksuele) intimidatie en discriminatie worden niet getolereerd, veilig werken zonder alcohol en drugs, diefstal is verboden en je moet er schoon en verzorgd uitzien. De groepsmanager van Promen zegt dat het maken van dergelijke afspraken goed werkt voor de groep sw-medewerkers, omdat de sw-medewerkers door de afdelingsmanagers van Promen op deze regels gewezen kunnen worden indien zij die overtreden. Sociale vaardigheden lijken een vanzelfsprekendheid, maar sw-

medewerkers moeten hierin vaak nog extra gestuurd worden. Een afdelingsmanager van Promen geeft ook aan dat het voor deze doelgroep van belang is om dergelijke afspraken te maken:

*“Belangrijk wel is dat ze er netjes uitzien. (...) Dat is ook vaak zo met onze doelgroep dat je dat allemaal wat extra goed moet sturen. Vandeweek nog twee op aan gesproken die ’s morgens vroeg al naar zweet roken.”* - Afdelingsmanager Promen

Basisvaardigheden als een beetje kunnen lezen, rekenen en schrijven zijn dus van belang om geen fouten te maken in het werk en zodoende een factor die van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Daarnaast moeten sw-medewerkers sociale vaardigheden beheersen, zodat zij zich op een nette en verantwoordelijke manier kunnen presenteren op het werk en het voor zichzelf mogelijk maken om kwantitatief inzetbaar te zijn.

### *Omgaan met werk- en tijdsdruk en snelheid in handelen*

Om het werk bij PostNL adequaat uit te voeren en om dus kwantitatief inzetbaar te zijn, moeten de sw-medewerkers volgens de managers van PostNL en de afdelingsmanagers van Promen kunnen werken tegen een bepaalde werk- en tijdsdruk. Elk half uur moet een shift worden afgesloten, anders vertrekken de chauffeurs van PostNL te laat naar de klanten. De senior-procesmanager van PostNL geeft aan dat de sw-medewerkers bij PostNL hier goed mee kunnen omgaan:

*“En je ziet ook dat als we nog 5 minuten de tijd hebben en er staan nog containers, dat ze ook vanuit hun zelf een beetje harder gaan gooien. Want binnen een half uur willen we die pakketten erop gooien.”* - Senior-procesmanager PostNL

Omdat de sw-medewerkers elk half uur een shift moeten afsluiten moeten zij ook een bepaalde snelheid in handelen hebben. Dat is dus van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Het betekent echter niet dat de sw-medewerkers op de gemiddelde snelheid van een reguliere arbeidskracht moeten zitten. De depotmanager van PostNL geeft aan dat Promen voor hetzelfde takenpakket meer sw-medewerkers mag inzetten:

*“Dan doen we een soort sw-sausje erover heen. Dan zeggen we bijvoorbeeld: jullie mogen ten opzichte van mensen zonder beperking, mogen jullie 20% meer inzetten voor hetzelfde werkpakket.”* - Depotmanager PostNL

Volgens een afdelingsmanager van Promen is de snelheid van sw-medewerkers vaak lager in vergelijking met reguliere medewerker vanwege hun mentale beperkingen:

*“Maar er zit natuurlijk een bepaalde max aan. En die max is veel sneller bereikt dan bij jou en bij mij.”* - Afdelingsmanager Promen

Dit wil niet zeggen dat sommige sw-medewerkers het niveau van een reguliere medewerker niet aankunnen. Door de senior-procesmanager van PostNL wordt namelijk aangegeven dat sommige sw-medewerkers zelfs het niveau halen wat van reguliere medewerkers wordt verwacht:

*“Als je met tussen haakjes ‘gewone’ mensen werkt, als je 1000 pakketten per uur opvoert, nou dan ben je echt een topper. We hebben er hier 3 of 4 gehad, die dat ook al gehaald hebben.”* - Senior-procesmanager PostNL

De snelheid in handelen is daarnaast voor sommige sw-medewerkers afhankelijk van de verschillende werktaken: sommige sw-medewerkers gooien heel traag pakketjes op, maar het afvoeren van lege containers gaat wel een stuk sneller, aldus een afdelingsmanager van Promen. Als gevraagd wordt aan een sw-medewerker waarom hij een bepaalde taak niet uitvoert, geeft hij eerlijk toe dat sommige werktaken te snel voor hem gaan:

*“Ik denk dat dat te snel gaat voor mij.”* - Sw-medewerker.

De kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers lijkt dus in de perceptie van de actoren afhankelijk te zijn van of zij kunnen werken onder een bepaalde werk- en tijdsdruk en van de

snelheid in handelen. Het lijkt belangrijk te zijn te zoeken naar een passende functie, waarbij de sw-medewerker een bepaalde snelheid in handelen kan bewerkstelligen, zodat hij of zij kwantitatief inzetbaar blijft.

### *Omgaan met veranderingen*

In het depot van PostNL worden soms (kleine) veranderingen op de werkvloer doorgevoerd, waar de sw-medewerkers te maken mee krijgen. Dit komt onder andere doordat dit depot het eerste draaiende depot is van PostNL, waardoor voor iedereen nog onduidelijk was hoe alles zou gaan verlopen. Indien de sw-medewerkers hun baan willen behouden en om dus kwantitatief inzetbaar te blijven, moeten zij om kunnen gaan met veranderingen die optreden op de werkvloer. De senior-procesmanager van PostNL beaamt dat veranderingen zeker door kunnen worden gevoerd. In het begin zal er volgens hem bij de sw-medewerkers nog wel wat stress ontstaan, maar zodra zij de vernieuwingen gewend zijn draait alles weer goed. Sommige sw-medewerkers geven aan het lastig te vinden om om te gaan met veranderingen waar zij van tevoren geen rekening mee konden houden. Een voorbeeld is een sw-medewerker die ongerust werd omdat hij dacht dat hij het werk helemaal in zijn eentje moest doen toen zijn collega ziek was. Een andere sw-medewerker geeft dit zelf ook aan:

*“Dan zeggen ze je moet dit doen en dan zeggen ze later van nee (...) Dat is een beetje balen dan zeg ik dan. Ja, wat moet ik er mee? Ik zeg: dan word ik eerst daar heen gestuurd en dan word ik weer hier heen. Net als een kasplantje dat heen en weer geslingerd wordt.” - Sw-medewerker*

Een afdelingsmanager van Promen geeft aan dat de sw-medewerkers in staat zijn om met veranderingen op de werkvloer om te gaan, maar dat de veranderingen wel geleidelijk moeten worden ingevoerd:

*“Maar het bedrijfsleven is ge-ent op alleen maar productie productie, ja en daar zijn ze niet voor in de wieg gelegd. (...) En dan ben je niet gek, dan ben je niet ziek. Je bent beperkt. Kijk, je kan alleen niet vandaag roepen: en morgen gaan we drie tandjes harder. Dat gaat gewoon niet. Dat kan je geleidelijk aan doen.” - Afdelingsmanager Promen*

Omdat veranderingen binnen een organisatie onontkoombaar zijn, is het voor de sw-medewerkers dus van belang om daarmee om te kunnen gaan. Voor de afdelingsmanagers van Promen is het een taak om veranderingen geleidelijk door te laten voeren, zodat alle sw-medewerkers met veranderingen om kunnen gaan.

### *Inzicht in het werkproces*

Het is belangrijk dat voor de sw-medewerkers van tevoren inzicht wordt gecreëerd in het gehele werkproces, zodat zij verder leren kijken dan het opgooien van pakketten, aldus de senior-procesmanager van PostNL:

*“Want in het begin wisten de mensen niet eens waar het pakketje heen gingen. Toen hebben we ze, met een groepje van drie, vier meegenomen naar de chauffeurs van: ‘Kijk, hier staan die mensen te wachten op de pakketjes.’ En toen kwam het besef. (...) Ze zijn en dat had ik van tevoren niet verwacht, heel erg betrokken met de kwaliteit en resultaten.” - Senior-procesmanager PostNL*

Dat inzicht lijkt van invloed te zijn op de kwaliteit van de resultaten van het werk. Doordat de sw-medewerkers inzicht hebben verkregen, zijn zij zorgvuldiger met het opgooien van pakketten omdat ze nu weten dat de chauffeurs de pakketjes netjes binnen moeten krijgen. Daarnaast detecteren ze nu zelfs sneller fouten, aldus de depotmanager van PostNL:

*“En een mooie anekdote is wel, dat na iedere shift wordt omgeroepen dat de pakketten van een bepaalde shift zijn opgevoerd. Waarbij één van de medewerkers naar de procesmanager kwam en zei*

*en aan zijn jasje trok: 'Nee, er staat hier nog een rolcontainer!'. En dat geeft toch wel aan dat ze inzicht hebben in het proces.'* - Depotmanager PostNL

Dat deze sw-medewerkers inzicht hebben in het proces beaamt ook de senior-procesmanager van PostNL. Hij gaf een voorbeeld van een autistische jongen die volgens hem al twee jaar niet had gepraat. Toen er door een procesmanager van PostNL werd omgeroepen dat een bepaalde shift voorbij was, liep deze jongen naar de procesmanager toe en zei dat dat niet zo was. Sindsdien praat hij elke dag. De senior-procesmanager van PostNL geeft aan dat deze sw-medewerkers soms niets zeggen, maar toch heel gefocust kunnen zijn op het werkproces. Hij vertelt dat sommige sw-medewerkers hem precies kunnen vertellen hoeveel pakjes er die dag verwerkt moeten worden, hoeveel stringen er al zijn geweest en welke chauffeurs te laat aankwamen. Dit laat volgens hem zien dat ook deze groep medewerkers inzicht hebben in het proces. Ook is een sw-medewerker zich er van bewust dat het goed is voor managers van PostNL om rond te lopen op de werkvloer, zodat ze weten wat er speelt in de organisatie. Hij geeft aan dat PostNL goed moet presteren om het ook goed te doen in de rest van de wereld. Dit voorbeeld laat zien dat sw-medewerkers verder kijken dan alleen puur het uitvoeren van de werkzaamheden. Dit zorgt ervoor dat zij de werkzaamheden nog beter kunnen uitvoeren, wat bevorderend is voor het behouden en verkrijgen van een baan en dus de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

---

#### **4.2.5 Motivatie sw-medewerkers**

---

Alle managers van zowel PostNL als Promen geven aan dat het van belang is om gemotiveerd te zijn in het werk om het werk vol te kunnen houden en om dus kwantitatief inzetbaar te blijven. Indien sw-medewerkers het werk niet leuk vinden, bestaat er de kans dat zij minder gemotiveerd zijn om het werk goed uit te voeren en om de baan te behouden. Motivatie is dus een factor die van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De groepsmanager van Promen pleit er ook voor dat ze de sw-medewerkers gemotiveerd moeten krijgen, omdat zij uiteindelijk de kar moeten trekken om het project te laten slagen:

*"Je moet medewerkers gemotiveerd krijgen om daar te gaan werken. Want die medewerkers, die zijn mijn visitekaartje. Dat is eigenlijk mijn beste gereedschap."* - Groepsmanager externe projecten Promen

De depotmanager van PostNL geeft aan dat ook in deze populatie veel gradaties in motivatie kunnen optreden en dat er ook in de sw-populatie mensen zijn die in het werk de kantjes er vanaf lopen. Volgens haar kan je deze medewerkers niet zien als één homogene groep. Zij geeft aan dat ze wel denkt dat deze medewerkers niet zo snel verveeld zullen raken in het werk vergeleken met reguliere medewerkers; deze laatste groep zal wellicht het werk als monotoon ervaren. Ook de directeur van PostNL beaamt dit. Alle sw-medewerkers geven aan het werk leuk te vinden en een aantal benadrukt dat het werk structuur biedt in hun leven. Een sw-medewerker geeft de volgende redenen aan waarom hij werk zo belangrijk vindt:

*"Ik wil werken. Want 3 maanden, 5 maanden thuis zitten is niks voor mij. (...) Ik vind belangrijk werk, want dat is beter voor onszelf, voor zelfvertrouwen. (...) Want meeste mensen, als je dan niet verdient, dan afhankelijk van je ouders wordt, of afhankelijk van de regering. (...) Want wij betalen belasting voor mensen die ook niet kunnen werken. En dan zeg ik, als mensen kunnen werken, moeten ze dat doen."* - Sw-medewerker

De directeur van PostNL geeft ook aan dat de sw-medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn voor het werken bij PostNL:

*"Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd en dat zie je ook terug op de werkvloer. Dat maakt dat ze populair zijn bij ons en onze leidinggevenden."* - Directeur PostNL



Sw-medewerkers geven aan het werk bij PostNL leuker te vinden in vergelijking met werk bij de sociale werkvoorziening of andere werkgevers. Hierdoor zijn ze gemotiveerd om zich in te zetten voor het werk, waardoor ze kwantitatief inzetbaar blijven. De volgende redenen hebben hiermee te maken. Allereerst hebben de sw-medewerkers bij PostNL de vrijheid om meerdere werkzaamheden (o.a. pakketten scannen, pakketten opvoeren en rolcontainers aanvoeren en wegbrengen) uit te voeren, terwijl ze bij vorige werkgevers zich vaak maar met één taak bezig mochten houden. Een sw-medewerker geeft dit ook aan:

*“Kijk bij de sociale werkplaats doe je aan de tafel elke dag hetzelfde werk. Daar word ik helemaal kriegel van. Om de haverklap. Ik heb gezegd, joh kijk, als ik hier volgende week nog zit, dan ben ik volgende week gewoon ziek, dan blijf ik gewoon drie weken thuis. Net alsof ik ziek ben.”* - Sw-medewerker

Ten tweede vinden de sw-medewerkers het fijn dat ze bij PostNL veel geintjes mogen uithalen; bij andere werkgevers moesten ze hard doorwerken en was er geen tijd voor het maken van plezier. Dit geeft een sw-medewerker aan:

*“Maar ergens anders was het, je kan nooit geintjes maken”* - Sw-medewerker

Ten derde rondt de sw-medewerkers elke dag een werктаak af, waardoor ze resultaat kunnen zien van wat ze die dag hebben gepresteerd. Dit in tegenstelling tot de sociale werkvoorzieningen waar ze elke dag weer verder gaan met de klus van de dag daarvoor. Volgens een afdelingsmanager van Promen demotiveert dat de sw-medewerkers enorm. Ten vierde vinden de sw-medewerkers het prettig dat ze weten dat er elke dag werk is bij PostNL. In de sociale werkvoorziening is het werk wisselvallig; de ene dag is er wel werk en de andere dag weer niet. En tot slot zijn de sw-medewerkers gemotiveerd te werken bij PostNL, omdat ze het gevoel hebben te werken voor een echt bedrijf:

*“Ze zijn apetrots dat ze hier werken. Voor hen is het: ze werken niet voor Promen, ze werken voor PostNL.”* - Depotmanager PostNL

Sw-medewerkers kunnen dus verschillende redenen hebben, die hen motiveren om te willen werken bij een reguliere werkgever als PostNL. Deze motivatie is in de perceptie van de actoren van belang om het werk vol te kunnen houden en om dus kwantitatief inzetbaar te blijven.

---

#### **4.2.6 Vaste collega's**

Naast het hebben van vaste afdelingsmanagers van Promen, zorgt het hebben van een vaste groep collega's ook voor het krijgen van vertrouwen van de sw-medewerkers. De groepsmanager van Promen geeft aan:

*“Nou, wat wij gewoon merken, op het moment dat wij mensen buiten plaatsen, dan krijg je toch die samenhang. Kleine groep en een bepaalde vastigheid. Dat geeft een bepaalde stabiliteit bij de mensen. Ze weten waar ze heen moeten, ze weten waar ze werk moeten doen. Dat vinden ze leuk. De vaste groep kent elkaar en gaat goed met elkaar om.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Een afdelingsmanager van Promen geeft aan dat hij denkt dat dat voor ongeveer 20 tot 25 sw-medewerkers van de 55 sw-medewerkers van belang is. Deze verdeeldheid komt tevens naar voren uit de interviews met sw-medewerkers. Sommige sw-medewerkers geven aan dat ze het fijn vinden dat ze één vaste groep hebben, terwijl anderen aangeven dat ze dat niet belangrijk vinden:

*“Ik bedoel, met eigen ploeg is beter hoor. Als je eigen collega's heb, want 's avonds moet je weer mensen leren kennen. En dat is dan heel anders dan overdag.”* - Sw-medewerker.

*“Ik ben heel makkelijk. Ik pas mij wel aan. Dan maak ik kennis met nieuwe mensen, vind ik ook wel leuk.”* - Sw-medewerker

Naar het lijkt is het voor een aantal sw-medewerkers van belang dat er vaste collega's zijn. Dit zorgt voor een vertrouwd gevoel bij de sw-medewerkers, waardoor ze niet in de war raken en het werk adequaat kunnen uitvoeren. Het hebben van vaste collega's lijkt dus van invloed te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

---

#### **4.2.7 Maatschappelijke factoren**

---

##### *Bezuinigingen*

De economische situatie van het land is van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Vanwege de economische bezuinigingen is Promen genoodzaakt om een grotere groep medewerkers buiten te plaatsen in plaats van binnen de sociale werkvoorziening te houden, aldus de groepsmanager van Promen. Hierdoor zijn sw-medewerkers genoodzaakt een baan te werven bij een reguliere werkgever, waardoor zij de mogelijkheid krijgen om kwantitatief inzetbaar te worden. Een afdelingsmanager van Promen heeft ook aangegeven dat hij er heilig van overtuigd is dat, indien er voldoende voorzieningen worden getroffen, elke sw-medewerker op de reguliere arbeidsmarkt kan werken. Wellicht waren de sw-medewerkers al eerder kwantitatief inzetbaar, maar heeft de economische crisis hen er toe gezet om ook echt een stap te zetten naar het bewerkstelligen van kwantitatieve inzetbaarheid bij een reguliere werkgever. Door de managers van Promen zijn niet expliciet nadelen of risico's genoemd die verband houden met bezuinigingen. Omgekeerd geeft een afdelingsmanager van Promen wel aan dat er door de groepsdetachering tenminste geld in het laadje komt. Binnen de sociale werkvoorziening is er soms wel en soms geen werk. Indien er geen werk is binnen de sociale werkvoorzieningen worden de sw-medewerkers wel uitbetaald, mede op basis van de inkomsten die met de groepsdetacheringen worden gerealiseerd:

*“Want als je dan hier binnen loopt, tis natuurlijk toch een beetje crisissituatie, daar ben ik gewoon heel eerlijk in. Binnen is eentonig werk, dan wel en dan niet. (...) en dan hebben ze geen werk.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Er is niet aangegeven of Promen in de toekomst met dergelijke groepsdetacheringen voldoende financiële middelen realiseert om op een gezonde manier te blijven voortbestaan.

Ook de directeur van PostNL geeft aan dat hij moet bezuinigen en dat mede daarom gekozen is om te werken met sociale werkvoorzieningen. Bij groepsdetacheringen hoeft PostNL zich bijvoorbeeld geen zorgen te maken over onder andere verborgen lasten en zieke medewerkers, waardoor zij veel kosten besparen. Een groepsdetachering maakt het tevens mogelijk om alleen werk aan te bieden en geen vaste banen aan sw-medewerkers, waardoor PostNL -in het kader van bezuinigingen- makkelijker van personeel af kan komen indien de economische situatie van een land hen daartoe zet. De directeur van PostNL geeft aan:

*“jij weet niet hoe de wereld er over drie jaar uit ziet, en het kan best zijn dat we veel minder mensen nodig hebben. (...) Ik heb werk, maar ik heb geen banen voor mensen.”* - Directeur PostNL

Omtrent de detachingsconstructie, die door PostNL mede is ingegeven vanuit financiële overwegingen, zijn door de actoren van PostNL geen risico's benoemd. Zoals hierboven in paragraaf 4.2.2 is aangegeven rusten bij Promen de financiële gevolgen van het leeglooprisico, maar dit heeft echter geen invloed gehad op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De economische crisis heeft er dus mede voor gezorgd dat Promen meer mensen buiten de sociale werkvoorziening moet plaatsen en dat PostNL werk biedt aan sw-medewerkers, waardoor zij de mogelijkheid voor sw-medewerkers creëren om kwantitatief inzetbaar te zijn.

### *Beeld samenleving*

Het beeld dat de samenleving heeft over sw-medewerkers kan van invloed zijn of zij een baan kunnen verkrijgen bij een reguliere werkgever. De directeur van PostNL geeft aan dat negatieve beeldvorming over de mensen die zich bevinden aan de onderkant van de samenleving van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid. De directeur van PostNL merkt dat sommige collega's een negatieve beeldvorming hebben over mensen met een beperking en deze collega's vinden het daarom spannend en uiten lichte bezwaren om sw-medewerkers in dienst te nemen:

*“Eerste reactie hier was: dan komen allemaal boefjes binnen. Ik zeg: hoezo, weet jij hoe de onderkant eruit ziet?”* - Directeur PostNL

De directeur van PostNL geeft aan dat organisaties *out of the box* moeten leren denken en iedereen de kans moet geven om te werken. Hij geeft zelfs aan dat hij bereid is om ex-gedetineerden binnen te halen, omdat zij ook gewoon een baan in de maatschappij moeten kunnen krijgen.

Ondanks dat de directeur van PostNL bereid is te werken met sw-medewerkers, geeft hij aan dat het binnenhalen van sw-medewerkers wel risico's met zich meebrengt voor de organisatie indien zij deze mensen op een 'normale' manier in dienst zouden nemen en niet via een groepsdetachering. Dat risico slaat op het beeld dat mensen met een beperking snel ziek zijn of overspannen kunnen worden, aldus de directeur van PostNL:

*“Zeker bij mensen met een hoog risico. Want hoe je het went of keert, er zijn genoeg ervaring mee, er zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, er zit gewoon een hoog risicoprofiel aan. En eigenlijk, dat risico wil ik niet, maar de mensen wel.”* - Directeur PostNL

De groepsmanager van Promen geeft echter aan dat het ziekteverzuim bij de sw-medewerkers die op de sociale werkvoorziening werken zo'n 18% is en dat bij de sw-medewerkers die buiten de sociale werkvoorziening werken (zoals het geval bij PostNL) het ziekteverzuim zo'n 3% is. De groepsmanager van Promen geeft de volgende redenen aan waarom het ziekteverzuim bij externe projecten zo laag is:

*“En je vraagt je natuurlijk af: hoe komt dat? Nou, wat wij gewoon merken, op het moment dat wij mensen buiten plaatsen, dan krijg je toch die samenhangigheid. Kleine groep en een bepaalde vastigheid. Dat geeft een bepaalde stabiliteit bij de mensen. Ze weten waar ze heen moeten, ze weten waar ze werk moeten doen. Dat vinden ze leuk. De vaste groep kent elkaar en gaat goed met elkaar om. En je hebt een soort sociale controle. En je ziet dan, dat merk je direct, dat het ziekteverzuim direct naar beneden gaat. (...) Want mensen die nu buiten werken, die zeggen eigenlijk: mij niet meer terug naar de sw. (...) Dus ze zoeken toch een bepaalde vastigheid aan buiten. En binnen zitten is erg wisselvallig gewoon. Dan moeten ze weer naar die afdeling, en dan soms weer naar die afdeling, en dan hebben ze geen werk.”* - Groepsmanager externe projecten Promen

Het lijkt er dus op dat als sw-medewerkers werken in een reguliere werkomgeving, ze minder vaak ziek zijn. Het is dus een stereotyperend beeld dat sw-medewerkers snel ziek of overspannen zijn. Dat stereotyperend beeld zou van invloed kunnen zijn op het verwerven van een baan, aangezien PostNL zegt dat ze geen risico wil lopen en alleen door middel van een groepsdetachering sw-medewerkers in dienst neemt.

De depotmanager van PostNL had tevoren al een positief beeld van sw-medewerkers. Dat beeld heeft er toe geleid dat de depotmanager van PostNL het ochtendproces wilde uitbesteden aan een sociale werkvoorziening. Deze positieve beeldvorming heeft er dus mede voor gezorgd dat sw-medewerkers de mogelijkheid kregen om kwantitatief inzetbaar te zijn:

*“We hebben van tevoren ook met elkaar besloten om het ochtendproces uit te besteden aan een SW-bedrijf. Uhhm, op basis van de ervaringen die we hebben gehad in Utrecht, die uhh heel positief waren, is het besluit gekomen. (...) Vervolgens hebben we in de omgeving gekeken naar welke SW-bedrijf is er. Nou, we kwamen bij Promen terecht. En die waren hartstikke enthousiast.”* - Depotmanager PostNL

Ondanks de openheid naar en positieve beeldvorming omtrent sw-medewerkers, heersten er in het begin van de opstart van het depot nog wel twijfels bij de managers van PostNL over hoe het de komende periode zal gaan verlopen met de sw-medewerkers:

*“Was natuurlijk ook wel weer spannend om te kijken in hoeverre kunnen ze het aan. Maar de wil was er, sowieso, en daarnaast waren ze wel héél erg blij met de werkgelegenheid.”* - Depotmanager PostNL

*“Ik had totaal geen ervaring met sw-bedrijf. Ja, we wisten dat we hier met een sw-bedrijf gingen beginnen. En ik had het in Utrecht, bij een collega van me al een keer gezien. En dat vond ik allemaal heel chaotisch.”* - Senior-procesmanager PostNL

Deze twijfels (negatieve beeldvorming) hebben hen er echter niet van weerhouden om de sw-medewerkers een kans te geven om kwantitatief inzetbaar te zijn. Het lijkt er op dat eerdere positieve ervaringen/verhalen ertoe hebben geleid dat managers van PostNL open stonden voor het aangaan van een groepsdetachering met een sociale werkvoorziening. Waarschijnlijk zijn deze twijfels ook nog verder afgenomen door het feit dat de managers van PostNL geen verantwoordelijkheid hebben gekregen voor het aansturen van de sw-medewerkers. Managers hoeven zich puur met de eigen taken bezig te houden, waardoor zij zich geen zorgen hoefden te maken over de aansturing van sw-medewerkers. Omdat de aansturing van de groep sw-medewerkers rechtstreeks door Promen geschiedt, is het voor de managers van PostNL niet nodig om intensief te worden voorbereid op de komst van de sw-medewerkers. Er is slechts kort uitgelegd dat de sw-medewerkers niet direct mogen worden aangesproken en dat communicatie steeds via de afdelingsmanagers van Promen dient te verlopen. De managers van PostNL zijn niet voorbereid door middel van specifieke trainingen over de omgang met sw-medewerkers.

Het lijkt er dus op dat eerdere positieve verhalen/ervaringen en het gebruik van een zodanige groepsdetachering dat de eigen managers van PostNL geen aansturing hoefden te verzorgen aan de sw-medewerkers, voor een positieve beeldvorming aan de zijde van PostNL heeft gezorgd. Hierdoor kregen de sw-medewerkers de mogelijkheid om kwantitatief inzetbaar te zijn. De negatieve stereotyperingen over sw-medewerkers kunnen tevens van invloed zijn op het verwerven van een baan, omdat veel reguliere werkgevers en werknemers het idee hebben dat het binnenhalen van sw-medewerkers veel risico met zich meebrengt. Beeldvorming lijkt zodoende een factor die van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Wet- en regelgeving*

De directeur van PostNL geeft aan dat de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers beïnvloed wordt door wet- en regelgeving. Zo geeft hij de impact aan van een mogelijke wetswijziging in de toekomst:

*“En dat vind ik het zwakke van de wet werken naar vermogen, dan neem ik zo’n iemand in dienst en dan moet ik van alles gaan regelen, tot aan die looncompensatie aan toe, nou dat is een hoop loze bureaucratie.”* - Directeur PostNL

Aangezien ten tijde van het onderzoek het kabinet demissionair is verklaard, weet de directeur van PostNL niet precies wat er in de toekomst zal gebeuren met wet- en regelgeving omtrent het bevorderen van de inzetbaarheid van sw-medewerkers. Hier schrikt hij echter niet van terug. Hij geeft aan dat de onzekerheid omtrent toekomstige ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving een *fact of life* is. Hij is er van overtuigd dat wat voor regering er ook is, er oplossingen gevonden kunnen worden voor het bevorderen van de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Het lijkt er op dat wet- en regelgeving wel van invloed is op de kwantitatieve

inzetbaarheid, maar dat door *out of the box* te denken, wet- en regelgeving naar de hand gezet kan worden om alsnog aan de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te werken.

### 4.3 Factoren kwalitatieve inzetbaarheid

Uit de interviews komt naar voren dat er een aantal factoren is die in de perceptie van de actoren van belang zijn voor de sw-medewerkers van Promen om kwalitatief inzetbaar te zijn. Zoals eerder in paragraaf 4.1 is aangegeven richt de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers zich in dit onderzoek op taakrotatie en taakverbreding die vallen binnen het huidige ochtendproces van PostNL. Daarnaast slaat kwalitatieve inzetbaarheid op de doorstroom van sw-medewerkers naar nieuwe interne en externe individuele functies, waarin sw-medewerkers samen gaan werken met reguliere medewerkers. De factoren die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers hebben betrekking op bovenstaande betekenissen van kwalitatieve inzetbaarheid. Deze factoren zullen hieronder worden besproken vanuit de oogpunten van de verschillende actoren uit dit onderzoek.

#### 4.3.1 Motivatie

Om kwalitatief inzetbaar te zijn, moeten de sw-medewerkers gemotiveerd zijn om andere functies of taken te willen beoefenen, binnen of buiten de huidige organisatie. Sommige sw-medewerkers zijn wel gemotiveerd te willen werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid en andere sw-medewerkers zijn dat niet. Een aantal sw-medewerkers geeft aan gemotiveerd te zijn om verschillende of meer taken uit te voeren binnen het huidige werkproces (taakrotatie of taakverbreding), omdat dat het werk afwisselend en leuk maakt. Deze sw-medewerkers vinden het werk saai als ze de hele dag hetzelfde moeten doen. Een sw-medewerker geeft het volgende antwoord op de vraag waarom hij het werk leuk vindt bij PostNL:

*“Nou afwisselend werk. Ik ben uhh weet je allround, dus ik ben overal inzetbaar.”* - Sw-medewerker

Sommige sw-medewerkers met een ernstig verstandelijke beperking, die moeite hebben met het begrijpen van vragen en het geven van antwoorden, geven toch aan de motivatie te hebben om nieuwe dingen te willen leren. Motivatie om te willen werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid, lijkt dus *niet* afhankelijk te zijn van de mate van beperkingen. Andere sw-medewerkers zijn daarentegen niet gemotiveerd om te rouleren van werkzaamheden binnen het huidige werkproces. De depotmanager van PostNL geeft aan dat sommige sw-medewerkers de afwisselingen spannend en niet prettig vinden. De groepsmanager van Promen en een afdelingsmanager van Promen geven aan dat sommige sw-medewerkers een vast ritme gewend zijn, waardoor het wellicht voor een aantal sw-medewerkers niet verstandig is om te rouleren van taken. Zij kunnen daardoor in paniek raken:

*“Als je de ene dag hier werkt, en de andere dag daar. En je weet niet wat je overkomt, en zeker mensen met een beperking, kunnen daar nog veel meer last van hebben.”* - Afdelingsmanager Promen

Een aantal sw-medewerkers geeft aan het leuk te vinden en gemotiveerd te zijn om ergens anders, buiten de huidige organisatie, te werken (de externe kwalitatieve inzetbaarheid). Ze geven allen aan enorm blij te zijn met het huidige werk bij PostNL, maar indien ze het voor het kiezen hebben, dan zouden sommige sw-medewerkers receptioniste, administratief medewerker, dj, bouwvakker, verpleegkundige of chauffeur willen worden. Eén van de sw-medewerkers ziet zelfs het belang in van het hebben van diploma's, omdat hij daarmee de kans vergroot om bij een ander bedrijf te kunnen werken. Hij is daarom ook gemotiveerd om diploma's te halen, zodat hij daarmee zijn kwalitatieve inzetbaarheid kan bevorderen.

Sw-medewerkers moeten dus gemotiveerd zijn te willen werken aan hun kwalitatieve inzetbaarheid (zowel voor de taakroulatie, -verbreding in het huidige werkproces als voor de externe kwalitatieve inzetbaarheid). Als sw-medewerkers niet gemotiveerd zijn door bijvoorbeeld spanningen die zij kunnen ervaren, zullen zij zich dus ook niet inzetten voor hun eigen kwalitatieve inzetbaarheid.

---

#### **4.3.2 Competenties sw-medewerkers**

---

Om te kunnen rouleren van werktaken binnen het huidige werkproces en om functies te kunnen bekleden buiten de huidige organisatie hebben de sw-medewerkers in de perceptie van de actoren bepaalde competenties nodig. Deze competenties, die hieronder beschreven staan, zijn dus van invloed op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers:

- Omgaan met veranderingen
- Communicatieve vaardigheden
- Zelfstandigheid

##### *Omgaan met veranderingen*

Om te kunnen rouleren van werkzaamheden binnen het huidige werkproces moeten sw-medewerkers kunnen omgaan met veranderingen, aangezien ze bij taakroulatie niet steeds dezelfde taken kunnen uitvoeren. Bij taak- of functieroulatie schuiven medewerkers namelijk op naar een ander werkproces, waardoor ze meer en andere aspecten van het werk kunnen leren en uitvoeren. Sommige sw-medewerkers geven aan dat ze niet willen rouleren van werktaken, omdat ze de wisselingen en veranderingen als onprettig ervaren. Zij hebben moeite met het kunnen omschakelen:

*“Ja liever vast dan overal lopen slingeren. Daar houd ik niet van: dan weer hier en dan daar. Dan zeg ik tegen me eigen: waar ben ik mee bezig? Laat me op één vaste plek, en daar moet ik blijven staan.” - Sw-medewerker*

Daarnaast vinden sommige sw-medewerkers het werk al afwisselend als ze elke dag bij een andere opgooiband mogen staan, terwijl in principe de werkzaamheden hetzelfde blijven. Andere sw-medewerkers kunnen wel omgaan met taakroulatie en geven aan dat leuk te vinden aan het werk:

*“Het is best wel afwisselend. Je kan van alles doen. Achter de band staan uhh of de shiften neerzetten. Of scannen. (...) Want je hebt mensen, ook van mensen die altijd aan de band staan. Dat zal wel een reden hebben denk ik. Maar dan vind ik het wel leuk om af te wisselen.” Sw-medewerker*

Indien sw-medewerkers een baan verkrijgen buiten de huidige organisatie, moeten zij ook met organisatorische veranderingen om kunnen gaan (aangezien er altijd kleine veranderingen in werk zullen optreden). Daarnaast moeten zij met nieuwe collega's en managers kunnen werken, wat ook al een verandering ten opzichte van het huidige werkproces is.

Kwalitatieve inzetbaarheid impliceert dat sw-medewerkers nieuwe werktaken/functies moeten kunnen bekleden en dus om moeten kunnen gaan met veranderingen die daarbij komen kijken. Omgaan met veranderingen is dus een competentie die van invloed is op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

##### *Communicatieve vaardigheden*

Sw-medewerkers dienen communicatieve vaardigheden te beheersen, zodat ze überhaupt aan kunnen geven te willen werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid. Het is namelijk opvallend dat sommige sw-medewerkers de motivatie hebben om nieuwe dingen te leren, maar dit niet vanuit hunzelf kunnen aangeven aan de afdelingsmanagers van Promen. Zij weten niet goed hoe ze dit moeten verwoorden tegenover de afdelingsmanagers van Promen. Ze zijn heel reactief en wachten

af tot een afdelingsmanager van Promen hen hierover benaderd. Het bezitten van communicatieve vaardigheden zorgt er dus voor dat de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers wordt bevorderd. Sommige sw-medewerkers zijn al wel voldoende communicatief vaardig om aan te geven te willen werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid:

*“Als Promen failliet gaat, dan moet ik gewoon weg. Maar heb gelijk afgesproken met iemand van PostNL dat ik hier dan gelijk kom solliciteren. Want de mensen die de postpakketten in de auto doen, dan heb ik ook gedaan. Ik heb ook post rond gebracht.” - Sw-medewerker*

Daarnaast zijn communicatieve vaardigheden van belang om moeilijkere functies te kunnen bekleden. De depotmanager van PostNL geeft aan dat ze soms overleg heeft met de afdelingsmanagers van Promen om te kijken of ze voor de beste sw-medewerkers extra werk kunnen genereren (taakverbreding) omwille van het bevorderen van de kwalitatieve inzetbaarheid. Zo zijn ze aan het bekijken of wellicht twee sw-medewerkers zogeheten *runners* kunnen worden die verantwoordelijk zijn voor het contact tussen een planbaliemedewerker van PostNL en een chauffeur van PostNL. Dit vergt meer communicatieve vaardigheden van de sw-medewerker vergeleken met de werkzaamheden die zij nu uitvoeren:

*“De chauffeurs staan ’s morgens aan de goot, de foutlopers moeten ze aan de goot leggen en de runners moeten zo’n pakket ophalen en die moet de pakketten gaan brengen bij de planbaliemedewerker. En die moet goed kunnen communiceren met een planbaliemedewerker, want van de planbaliemedewerker krijgt die opdrachten van: Je moet naar goot 20 een pakket ophalen of je moet dit bij goot 23 zeggen.” - Senior-procesmanager PostNL*

De senior-procesmanager van PostNL is er ook van overtuigd dat een aantal sw-medewerkers dit wel aan zou kunnen. Communicatieve vaardigheden lijken dus van invloed te zijn om dergelijke nieuwe taken te kunnen uitvoeren en om dus kwalitatief inzetbaar te zijn.

Sw-medewerkers moeten dus voldoende communicatievaardigheden hebben om te kunnen aangeven kwalitatief inzetbaar te willen zijn, zodat afdelingsmanagers van Promen hen hierbij kunnen helpen. Daarnaast is deze competentie van belang voor het kunnen uitvoeren van bepaalde nieuwe functies. Communicatieve vaardigheden lijken dus in de perceptie van de actoren van invloed te zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Zelfstandigheid*

Voor bepaalde externe functies waar sw-medewerkers terecht kunnen komen indien zij kwalitatief inzetbaar zijn, wordt een hoge mate van zelfstandigheid vereist. De senior-procesmanager van PostNL geeft bijvoorbeeld aan dat sommige sw-medewerkers in Breda zelfstandig in staat moeten zijn om post rond te brengen. Zelfstandigheid lijkt dus van invloed te zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Ook de depotmanager van PostNL geeft aan dat sw-medewerkers in externe functies vaak zelfstandig moeten kunnen functioneren, aangezien de kans bestaat dat bij andere organisaties minder tijd vanuit het management is voor het aansturen van deze medewerkers. Zelfstandigheid lijkt zodoende een competentie te zijn die van invloed is op de externe kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

---

### **4.3.3 HRM Promen / PostNL**

---

Zoals al eerder is aangegeven is Promen verantwoordelijk gesteld voor het uitvoeren van een aantal taken die linken aan HRM (het managen van arbeidsrelaties en / of werk). Uit de interviews komen twee factoren naar voren die in de perceptie van de actoren gerelateerd zijn aan HRM van Promen en die van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers:

- Selectie sw-medewerker
- Openstaan voor bewerkstelligen kwalitatieve inzetbaarheid Promen en PostNL

### *Selectie sw-medewerker*

Om een nieuwe externe functie of baan te kunnen verwerven en om dus kwalitatief inzetbaar te zijn, is het van belang dat de afdelingsmanagers van Promen zich bezig houden met het selecteren van sw-medewerkers die individueel gedetacheerd kunnen worden. De afdelingsmanagers van Promen spelen hierin een cruciale rol, aangezien zij aan de afdeling 'Doorstroom' van Promen kenbaar moeten maken dat er sw-medewerkers zijn die extern kwalitatief inzetbaar zijn. Indien zij zich niet bezig houden met het selecteren van sw-medewerkers, ligt het minder voor de hand dat de sw-medewerkers individueel gedetacheerd worden en kwalitatief inzetbaar zullen zijn.

Een afdelingsmanager van Promen denkt dat er binnen PostNL ongeveer vijf mensen goed genoeg zijn om moeilijker werk buiten de organisatie te doen. Hij geeft aan dat deze mensen door hem boven water worden gehaald en vervolgens via Promen (afdeling doorstroom) individueel gedetacheerd zullen worden bij een ander bedrijf:

*“Maar er zijn er een aantal die wel individueel gedetacheerd kunnen worden of begeleid kunnen werken. Die worden wel boven water gehaald en als ze dan wat geschikts gevonden hebben, gaan ze weg. (...) Er is er nu weer één, die gaat maandag beginnen bij een bedrijf. Alleen. Die gaat in zijn eentje naar een bedrijf toe en gaat daar werkzaamheden doen. En wordt dan vanuit het bedrijf zelf begeleid en een consulent die dat in de gaten houdt.”* - Afdelingsmanager Promen

Deze sw-medewerkers kunnen onder andere boven water worden gehaald door middel van de functioneringsgesprekken. De afdelingsmanagers van Promen zijn namelijk van plan en geven aan om in functioneringsgesprekken te gaan kijken of sw-medewerkers in staat zijn te rouleren van werkzaamheden of eventueel individueel gedetacheerd kunnen worden bij een andere organisatie. Een functioneringsgesprek is dus als het ware een middel om sw-medewerkers te selecteren die in staat zijn om kwalitatief inzetbaar te zijn. Er wordt door de afdelingsmanagers van Promen niet gesproken over de mogelijkheid van het investeren in alle sw-medewerkers (bijv. door middel van opleidingen en trainingen) omwille de kwalitatieve inzetbaarheid. Ook de sw-medewerkers zelf hebben niet aangegeven te zijn getraind of geschoold met het oog op het versterken van hun kwalitatieve inzetbaarheid.

Het selecteren van sw-medewerkers voor externe functies door de afdelingsmanagers van Promen is dus nodig om ervoor te zorgen dat sw-medewerkers extern kwalitatief inzetbaar zijn. Zij letten hierbij voornamelijk op de competenties die de sw-medewerkers nu bezitten; er wordt niet gesproken over toekomstige investeringen in alle sw-medewerkers om kwalitatieve inzetbaarheid te bewerkstelligen.

### *Openstaan voor bewerkstelligen kwalitatieve inzetbaarheid Promen en PostNL*

Om kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat de sociale werkvoorziening en een reguliere organisatie zich hiervoor openstellen. Dit is een noodzakelijke conditie voor het selecteren van sw-medewerkers. Uit de interviews komt naar voren dat Promen voorzichtig is in het bewerkstelligen van kwalitatieve inzetbaarheid. Zij willen eerst kwantitatieve inzetbaarheid bewerkstelligen. Pas indien dat goed verloopt, kan Promen het financieel veroorloven te werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

*“Laten we eerst even kijken en voorzichtig aan bij een klant beginnen. (...) Bekijk eerst of dit proces 100% goed verloopt. En kijk nu even na een jaar en goed evalueren van waar staan we. (...) En*



*natuurlijk, ik ben er zelfs van overtuigd dat er een aantal bijzitten, die wel in het avondproces passen". - Groepsmanager externe projecten Promen*

De afdelingsmanagers van Promen geven aan dat ze openstaan voor het bewerkstelligen van taakroulatie, een vorm van kwalitatieve inzetbaarheid. Zij moeten er immers voor zorgen dat sw-medewerkers kunnen rouleren van taken en zijn dus onmisbaar voor het bewerkstelligen van kwalitatieve inzetbaarheid:

*"En ze mogen het zelf ook aangeven. Dat vinden we ook heel belangrijk. We hebben gezegd van: al ben je het nou na een uur zat of na anderhalf uur zat, geef dat dan gewoon even aan. Dan ruilen we het gewoon om met iemand anders. Dan kan jij wat anders doen." - Afdelingsmanager Promen*

De managers van PostNL staan tevens open voor het bewerkstelligen van taakverbreding, wat zojuist in paragraaf 4.3.2 is aangegeven. Daarnaast staan de afdelingsmanagers van Promen ook open voor de externe kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, aangezien zij aan de afdeling 'Doorstroom' van Promen aangeven welke sw-medewerkers nieuwe en moeilijkere taken aankunnen. Een afdelingsmanager van Promen geeft aan dat hij de goede sw-medewerkers zou kunnen behouden voor PostNL, maar dat hij dat niet eerlijk vindt voor deze sw-medewerkers. Indien sw-medewerkers andere of moeilijke functies willen krijgen, hebben zij daar alle recht toe, aldus een afdelingsmanager van Promen. Voor PostNL geeft dit echter geen problemen, aangezien Promen zoveel sw-medewerkers mag inzetten als ze wil. Promen heeft dus de mogelijkheid als één van de sw-medewerkers weg gaat, er twee of meer voor in de plaats te stellen die hetzelfde takenpakket aankunnen als de vertrekkende sw-medewerker. Van enige spanning is geen sprake, omdat de mogelijkheid bestaat vertrekkende sw-medewerkers zonder toestemming van PostNL adequaat te vervangen. De keuze omtrent de vervangers wordt door Promen gemaakt. Omdat er sprake is van detachering tegen een vaste prijs, zijn er ook geen financiële spanningen bij PostNL in verband met inwerktijd en inwerkkosten. Het financiële effect voor Promen van de kwalitatieve doorstroom van sw-medewerkers die aanvankelijk waren ingezet bij PostNL is tweemaal. Ten eerste heeft de doorstroom tot effect dat de desbetreffende sw-medewerker elders wordt ingezet, hetgeen in geval van een individuele detachering nieuwe omzet (detacheringsinkomsten) voor Promen realiseert. Ten tweede dient Promen de inwerkkosten voor de vervanger of vervangers bij PostNL voor haar rekening te nemen, nu deze kosten in de *fixed price* afspraak zijn inbegrepen. In de gesprekken met de actoren is niet naar voren gekomen of Promen door de combinatie van een dergelijke kwalitatieve doorstroom en vervanging per saldo meer kosten maakt of er financieel op vooruit gaat.

Soms dragen de afdelingsmanagers van Promen negatief bij aan het bevorderen van taakroulatie, een vorm van kwalitatieve inzetbaarheid:

*"En je wordt als afdelingsmanagers ook wel eens lui: waarom zou je die mensen eraf halen als ze het goed naar hun zin hebben en joh hun werk gewoon goed doen?" - Afdelingsmanager Promen*

Voor de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers lijkt het dus van belang te zijn dat de sociale werkvoorziening en de managers zich hiervoor openstellen, omdat zij de sw-medewerkers moeten helpen bij het bewerkstelligen ervan.

---

#### **4.3.4 Maatschappelijke factoren**

---

##### *Bezuinigingen*

Een afdelingsmanager van Promen erkent dat door de economische recessie het lastiger wordt om medewerkers individueel te detacheren. De afdelingsmanagers van Promen ervaren dat de sw-medewerkers die individueel gedetacheerd zijn geweest, vaak weer terug komen omdat het bedrijf hen niet meer wilde hebben vanwege de economische recessie:

*“Er zijn er ook al die individueel gedetacheerd zijn geweest, maar bedrijven maken daar geen gebruik meer van vanwege de recessie.” - Afdelingsmanager Promen*

Ook veel sw-medewerkers beamen dit; sommigen zijn na zeven jaar werken voor een bedrijf rigoureus ontslagen:

*“En op die moment is geen werk daar. Dan zeggen ze geen werk is. Wij hebben daar 7 jaar gezeten. En is geen werk meer, dus allemaal ontslagen worden.” - Sw-medewerker*

Bezuinigingen hebben dus in de perceptie van de actoren een invloed op het kunnen verwerven en behouden van een nieuwe baan, de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

### *Beeld samenleving*

De managers van PostNL beamen dat onterechte negatieve stereotypingen ervoor kunnen zorgen dat andere organisaties minder snel sw-medewerkers zullen aannemen omwille van de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. De depotmanager van PostNL vreest bijvoorbeeld voor heersende stereotypingen over de sw-medewerkers die kunnen heersen bij andere reguliere organisaties. Zij is er bang voor dat sw-medewerkers in andere reguliere organisaties als het zwarte schaap behandeld worden, aangezien ze niet meer werken in een vaste geborgen groep medewerkers. Hierdoor bestaat er de kans dat de sw-medewerkers het werk in feite wel aan zouden kunnen, maar door dergelijke negatieve omstandigheden niet tot hun recht komen. Stereotypingen van sw-medewerkers kunnen dus in de weg staan bij het bevorderen van de externe kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers:

*“Om te voorkomen dat uhh dat één van het zwarte schaap wordt. Dat als het niet goed wordt gedaan van: ‘He zie je wel. Die kan toch net niet zo hard werken als wij kunnen!’ Dat wil je niet.” - Depotmanager PostNL*

Het lijkt er dus op dat in de perceptie van de actoren stereotypingen van invloed kunnen zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de bovenstaande data, teneinde een antwoord te kunnen geven op de hoofdvragen van het onderhavige onderzoek:

*“Welke betekenis geven sw-medewerkers van Promen die werkzaam zijn bij PostNL Waddinxveen en leidinggevenden van Promen en PostNL aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers?”*

*“Welke factoren dragen volgens deze actoren bij aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers?”*

Voordat wordt ingegaan op welke factoren in de perceptie van de actoren van invloed zijn op beide vormen van inzetbaarheid, zal kort worden besproken welke betekenis de verschillende actoren uit dit onderzoek geven aan inzetbaarheid. Vervolgens worden de factoren besproken die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat niet alle factoren die naar voren kwamen in het theoretisch kader, van invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Dit hoofdstuk met conclusies focust daarom alleen op de factoren die de actoren uit dit onderzoek hebben aangekaart. Pas in de discussie van dit onderzoeksverslag, hoofdstuk 6, zullen de resultaten van dit empirische onderzoek worden vergeleken met andere wetenschappelijke onderzoeken.

### 5.1 Betekenisgeving inzetbaarheid

Een conclusie welke op grond van het onderzoek kan worden getrokken, is dat de managers van Promen en PostNL over het algemeen meer spreken over kwantitatieve inzetbaarheid (het verkrijgen en behouden van een baan) dan kwalitatieve inzetbaarheid. Voor de managers van PostNL geldt dat zij vanwege de detacheringsverhoudingen zich niet bezig houden met de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Daarnaast kan Promen het zich pas permitteren te werken aan de kwalitatieve inzetbaarheid, indien de kwantitatieve inzetbaarheid op orde is. Indien gesproken wordt over kwalitatieve inzetbaarheid, doelen de managers van PostNL en Promen op taakrotatie en taakverbreding binnen de huidige organisatie (het ochtendproces) en de doorstroom van sw-medewerkers naar nieuwe interne en externe individuele functies.

Binnen de groep sw-medewerkers loopt de betekenisgeving van inzetbaarheid uiteen. Een gedeelte richt zich uitsluitend op kwantitatieve inzetbaarheid (het behouden van een baan). Een ander gedeelte staat ook open en/of houdt zich bezig met kwalitatieve inzetbaarheid, hetgeen in hun ogen inhoudt: taakrotatie/taakverbreding binnen het huidige werkproces en/of het verkrijgen van een betere baan, zowel binnen als buiten de organisatie.

### 5.2 Factoren die van invloed zijn op kwantitatieve inzetbaarheid

Voorts kan op grond van het onderzoek een beeld worden gegeven van de belangrijkste factoren die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers binnen PostNL. Deze factoren worden in figuur drie weergegeven. Voor meer verdiepende informatie en concrete voorbeelden wordt verwezen naar de resultatensectie van dit onderzoeksverslag. Hieronder zal per factor specifiek worden aangegeven in welke zin deze van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.



Figuur 3: Schematische weergave van de factoren die volgens de actoren uit dit onderzoek van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers.

### Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van een reguliere organisatie is in de perceptie van de actoren van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers en moet gericht zijn op het openstaan voor een *partnership* met een sociale werkvoorziening, begrip en respect. Om kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te kunnen bewerkstelligen, is allereerst een reguliere organisatie nodig die een organisatiecultuur heeft die openstaat voor het aannemen van medewerkers afkomstig uit een sociale werkvoorziening. Een dergelijke organisatiecultuur kan het gevolg zijn van een aantal oorzaken: eerdere positieve ervaringen met werknemers met beperkingen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het plezier dat reguliere managers ervaren in het werken met sw-medewerkers. Ten tweede moet er een begripvolle cultuur zijn waar wederzijds aandacht wordt gegeven aan de belangen van beide organisaties. Indien sprake is van geringe wederzijdse aandacht, ontstaat het risico dat de groepsdetachering stuk loopt. Voor het bewerkstelligen van kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers is het dus van belang dat er een begripvolle cultuur wordt gecreëerd door open naar elkaar te zijn over wat elkaars doelstellingen zijn en om elkaar mee te nemen bij de vraag waarom bepaalde beslissingen worden genomen. Tot slot moet een organisatiecultuur gericht zijn op respect, waarbij de sw-medewerker wordt gezien als persoon die erbij hoort en niet als een ingehuurde externe, zodat hij of zij het werk naar behoren kan

uitvoeren en kwantitatief inzetbaar blijft. Ook onderling respect tussen collega's en respect van de afdelingsmanagers van Promen naar sw-medewerkers, zorgen voor het welslagen van een groepsdetachering en is zodoende van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

#### *Financiële factor*

De behoefte aan kostenbeheersing aan de zijde van PostNL speelt in de perceptie van de actoren mee in het willen aangaan van een *partnership* met een sociale werkvoorziening. Een kostenstructuur die gebaseerd is op een vaste prijs voor een groepsdetachering, zorgt ervoor dat PostNL zich geen zorgen hoeft te maken over variabele loon- en personeelskosten. In verband daarmee is PostNL een groepsdetachering aangegaan, wat zonder deze kostenstructuur minder vanzelfsprekend zou zijn. Geconcludeerd kan worden dat deze financiële factor van invloed lijkt te zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Het leeglooprisico voor Promen blijkt echter geen factor van betekenis voor de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te zijn.

#### *HRM Promen*

Zowel Promen als PostNL hebben geen specifiek HR-beleid, waarin verscheidene HR-*practices* aangaande sw-medewerkers worden besproken en aangekaart. Promen is echter verantwoordelijk voor het uitvoeren en managen van een aantal taken die linken aan HRM en die van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Geconcludeerd kan worden dat in dat verband in de perceptie van de actoren de volgende factoren van invloed zijn: selectieprocedure sw-medewerkers, leren sw-medewerkers, begeleiding en competenties afdelingsmanagers Promen en het hebben van vaste afdelingsmanagers Promen. Hieronder zal deze conclusie verder worden toegelicht.

De juiste selectie van sw-medewerkers door Promen is een randvoorwaarde voor het welslagen van de groepsdetachering. Bij de selectieprocedure is het van belang om sw-medewerkers te selecteren die het reguliere werk fysiek en mentaal aankunnen. Daarnaast moet hun stoornis niet in de weg staan bij het uitvoeren van regulier werk. Het is tevens belangrijk dat interesses van de sw-medewerker in kaart worden gebracht, zodat zij op juiste werkplek terecht komen. Motivatie is van belang voor de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, maar omdat dat lastig te meten is wordt er bij de selectieprocedure van sw-medewerkers minder waarde aan gehecht.

Een taak van Promen die linkt aan HRM is het aanleren van werk aan de sw-medewerkers. Medewerkers kunnen op verschillende manieren werk aanleren, met als doel om werk naar behoren te kunnen uitoefenen. *Training on the job* en (voor sommigen) functioneringsgesprekken zijn middelen waarmee sw-medewerkers de uitvoering van het werk kunnen aanleren, eventuele fouten kunnen verbeteren en inzicht kunnen krijgen in hun eigen functioneren. Dit versterkt de kwantitatieve inzetbaarheid van deze sw-medewerkers.

Het begeleiden van sw-medewerkers ligt tevens op het vlak van HRM. De afdelingsmanagers van Promen zijn van cruciaal belang voor het welslagen van een detacheringsproject. Geconcludeerd moet worden dat een aantal competenties van de afdelingsmanagers van Promen van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid: kennis over beperkingen, creatief zijn, vertrouwen bieden, duidelijkheid en structuur bieden en geduldig zijn.

Werk kan ook op een zodanige manier georganiseerd zijn, dat die vertrouwen biedt aan de sw-medewerkers. Op basis van het onderhavige onderzoek kan de conclusie worden getrokken dat het hebben van vaste afdelingsmanagers vertrouwen aan de sw-medewerkers schenkt en dus van

invloed is op hun kwantitatieve inzetbaarheid. Wisseling van leidinggevendenden kan de sw-medewerkers in de war brengen, wat negatieve consequenties kan hebben voor het uitvoeren van de werkzaamheden.

#### *Competenties sw-medewerkers*

Een bevinding van dit onderzoek is dat in de perceptie van de actoren de competenties van sw-medewerkers van invloed zijn op de kwantitatieve inzetbaarheid. Zij dragen bij aan het behoud van een baan. Het betreft de volgende competenties: fysieke vaardigheden, basis- en sociale vaardigheden, omgaan met werk- en tijdsdruk en snelheid in handelen, omgaan met veranderingen en inzicht in het werkproces. Het beschikken over deze competenties draagt er toe bij dat ze zich onder andere adequaat kunnen presenteren, zich kunnen aanpassen aan de werkshifts, het werk op tijd kunnen afronden, fouten kunnen detecteren, een hogere kwaliteit van werk kunnen bewerkstelligen en kunnen bijdragen aan de productiviteit.

#### *Motivatie*

Gebleken is dat het voor sw-medewerkers van belang is om gemotiveerd te zijn in het werk, zodat zij het werk kunnen volhouden. Deze factor draagt in de perceptie van de actoren bij aan de kwantitatieve inzetbaarheid. Om een aantal redenen zijn sw-medewerkers gemotiveerd te werken bij PostNL in plaats van bij de sociale werkvoorziening: ze mogen meerdere werkzaamheden uitvoeren, geintjes uithalen, zien elke dag resultaat van wat ze hebben gepresteerd, er is elke dag werk bij PostNL en ze zijn trots dat ze werken bij een echt bedrijf.

#### *Vaste collega's*

Een ander conclusie is dat het hebben van vaste collega's voor een aantal sw-medewerkers belangrijk is. Hierdoor voelen zij zich vertrouwd en raken daardoor niet in paniek op de werkvloer. Door wisselingen in collega's zouden sw-medewerkers in de war kunnen raken, wat negatieve consequenties kan hebben voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Het hebben van vaste collega's is dus in de perceptie van de actoren van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.

#### *Maatschappelijke factoren*

Er zijn drie maatschappelijke factoren die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op kwantitatieve inzetbaarheid; bezuinigingen, beeld dat de samenleving van sw-medewerkers heeft en wet- en regelgeving. De economische crisis heeft er mede voor gezorgd dat Promen meer mensen buiten de sociale werkvoorziening heeft moeten plaatsen en dat PostNL werk biedt aan sw-medewerkers, waardoor deze beide organisaties de mogelijkheid voor sw-medewerkers creëren om kwantitatief inzetbaar te zijn.

Op het punt van de beeldvorming binnen de samenleving geldt dat negatieve stereotyperingen over sw-medewerkers tevens van invloed kunnen zijn op het verwerven van een baan, omdat veel reguliere werkgevers en werknemers het idee hebben dat het binnenhalen van sw-medewerkers veel risico's met zich brengt. Deze beeldvorming kan positiever worden als men eerdere positieve ervaringen heeft met sw-medewerkers en reguliere managers de sw-medewerkers niet direct hoeven aan te sturen.

Wet- en regelgeving zijn ook in de perceptie van de actoren van invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers en dat kan zowel een positieve als negatieve invloed zijn. Zij

kunnen werkgevers overhalen of afschrikken om te werken met een sociale werkvoorziening. Uit het onderzoek blijkt dat de wet- en regelgeving geen hard gegeven zijn, want door *out of the box* te denken kunnen de actoren trachten deze naar de hand te zetten. Daarmee kunnen zij alsnog kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers beïnvloeden.

### 5.3 Factoren die van invloed zijn op kwalitatieve inzetbaarheid

Het onderhavige onderzoek maakt duidelijk dat er een aantal factoren is die in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers binnen PostNL. Deze factoren zijn opgesomd in figuur 4. Voor meer verdiepende informatie en voorbeelden wordt verwezen naar de resultatensectie van dit onderzoeksverslag.



Figuur 4: Schematische weergave van de factoren die volgens de actoren van dit onderzoek van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-werknemers.

#### Motivatie

Motivatie blijkt in de perceptie van de actoren een factor te zijn die bepalend is of sw-medewerkers willen werken aan hun kwalitatieve inzetbaarheid (zowel voor de taakroulatie en taakverbreding in het huidige werkproces als voor de externe kwalitatieve inzetbaarheid). Sommige sw-medewerkers vinden het niet fijn om te rouleren in werkzaamheden en zijn dus ook niet gemotiveerd om nieuwe taken of banen te leren of uit te voeren. Andere sw-medewerkers blijken het juist leuk te vinden dat ze de mogelijkheid hebben om dagelijks verschillende taken uit te voeren. Een aantal sw-medewerkers heeft zelfs hun ogen gericht op functies buiten de organisaties. Ook sommige sw-medewerkers met een mentaal erg vergaande beperking blijken erg gemotiveerd te zijn om nieuwe dingen te leren.

#### Competenties sw-medewerkers

Een uitkomst van het onderhavige onderzoek is dat sw-medewerkers moeten beschikken over een aantal competenties om kwalitatief inzetbaar te zijn. Dit betreft: omgaan met veranderingen, communicatieve vaardigheden en zelfstandigheid. Hierdoor creëren zij de mogelijkheid om om te gaan met tijdelijke wisselingen van taken en functies, nieuwe werkzaamheden en een nieuwe werkgever en andere collega's.

### *HRM Promen / PostNL*

Een van de bevindingen van het onderhavige onderzoek is dat er twee taken, die gelinkt zijn aan HRM, in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Het gaat hier om de selectie van sw-medewerkers door Promen en het openstaan voor het bewerkstelligen van kwalitatieve inzetbaarheid door Promen én PostNL. Gebleken is dat door middel van functioneringsgesprekken sw-medewerkers geselecteerd kunnen worden voor andere werkzaamheden zowel binnen als buiten de organisatie. Niet is gebleken dat de sw-medewerkers worden getraind en geschoold met het oog op kwalitatieve inzetbaarheid. Een voorwaarde voor kwalitatieve inzetbaarheid blijkt te zijn dat de betrokken organisaties ervoor open moeten staan.

### *Maatschappelijke factoren*

Geconcludeerd kan worden dat twee maatschappelijke factoren, bezuinigingen en het stereotype beeld dat binnen de samenleving bestaat omtrent sw-medewerkers, in de perceptie van de actoren van invloed zijn op de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Door de economische recessie is het lastiger geworden om sw-medewerkers individueel te detacheren, omdat veel reguliere organisaties bezuinigen en in verband daarmee sw-medewerkers ontslaan. Daarnaast belemmeren negatieve stereotyperingen die binnen een externe organisatie kunnen bestaan, de externe kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers.



## 6. Discussie en aanbevelingen

Het explorerende karakter van het onderhavige onderzoek heeft een start gemaakt met het verduidelijken van de invloed van verschillende door de actoren gepercipieerde factoren op kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. In dit hoofdstuk worden de resultaten uit dit onderzoek afgezet tegen de bevindingen in wetenschappelijk onderzoek. De belangrijkste punten uit dit onderzoek zullen hieronder worden bediscussieerd. Praktische tips voor Locus (met het oog op de partners van Locus: sociale werkvoorzieningen en organisaties die gaan samenwerken met gedetacheerde sw-medewerkers) en voor wetenschappelijk vervolgonderzoek worden tussentijds meegegeven. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met het bespreken van de beperkingen van het onderhavige onderzoek.

### 6.1 Motivatie

#### 6.1.1 Motivatie bij selectieprocedure

Motivatie is van invloed op zowel de kwantitatieve als kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, zo blijkt uit dit onderzoek. Uit onderzoek van Rose et al. (2005) blijkt dat de factor motivatie kan voorspellen of medewerkers met een beperking een baan krijgen; als deze medewerkers een lage motivatie hebben, lijken werkgevers niet gewillig te zijn deze medewerkers aan te nemen (Rose et al., 2005). Dit komt overeen met bevindingen van dit onderzoek. De directeur van PostNL geeft aan dat de intrinsieke motivatie die de sw-medewerkers hebben, maakt dat ze populair zijn binnen PostNL. Deze medewerkers worden geprefereerd boven bijvoorbeeld een groep uitzendkrachten, omdat sw-medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, loyaal zijn en doen blijken veel plezier te beleven aan het werk dat ze mogen doen.

Hoewel uit dit onderzoek en onderzoeken van onder andere Wanberg et al. (1999, in: Rose et al., 2005), Beyer et al. (2008) en Rose et al. (2005) naar voren komt dat motivatie van invloed is op de kwantitatieve inzetbaarheid, is het opvallend dat Promen tijdens de selectieprocedure van sw-medewerkers de factor motivatie minder relevant acht dan andere factoren zoals competenties. Een verklaring hiervoor kan zijn dat gezien de detachingsconstructie men kan kijken hoe gemotiveerd sw-medewerkers daadwerkelijk zijn in het werk. Indien motivatie problemen oplevert in het adequaat uitvoeren van werk kunnen de sw-medewerkers altijd alsnog vervangen worden, zodat de factor motivatie minder relevant lijkt voor een selectieprocedure van sw-medewerkers. Een andere verklaring hiervoor kan zijn dat motivatie moeilijk te voorspellen en te meten is. Dit laatste komt overeen met onderzoek van Ryan en Deci (2003, in: Boselie, 2010), waarbij gezegd wordt dat motivatie wel relevant is voor werk, maar er nog geen consensus bestaat over hoe het begrip gemeten moet worden. Ook de scheiding tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is onduidelijk en er bestaat veel discussie over. Daarnaast zegt motivatie niet altijd iets over het werkelijke gedrag van de medewerker (Boselie, 2010). Volgens Boselie (2010) kan beter gelet worden op *organizational citizenship behaviour* (OCB), waarbij gekeken wordt of medewerkers een stapje extra willen zetten voor de organisatie zonder daarvoor beloond te worden. Het is een goede indicator van de bereidheid van medewerkers om te werken in het belang van de organisatie (Boselie, 2010).

Op grond van bovenstaande informatie ligt het voor de hand aan te bevelen om bij het selecteren van sw-medewerkers die buiten de sociale werkvoorziening gaan werken, beter op OCB te letten in plaats van op motivatie. Met deze conclusie en aanbeveling moet echter voorzichtig worden omgegaan. Waar tegenaan gelopen gaat worden is dat er nog geen specifieke OCB-schaal ontwikkeld is die zich richt op medewerkers met een beperking. Bij bijvoorbeeld de OCB-schaal van MacKenzie

et al. (1991, in: Boselie, 2010) en Boon (2008, in: Boselie, 2010) moet men onder meer in staat zijn om de ontwikkelingen binnen de organisatie bij te houden, bereid zijn om extra trainingen te volgen die niet nodig zijn voor het reguliere werk, geen problemen creëren voor andere collega's en in staat zijn om het eigen gedrag binnen de organisatie te reflecteren. Men kan zich afvragen of medewerkers met een beperking daartoe in staat zijn en of deze items het OCB van medewerkers met een beperking daadwerkelijk weergeven. Onderzoek van LePine et al. (2002) laat bijvoorbeeld zien dat er verschillende en nieuwe vormen van OCB zijn, welke echter vaak nog niet wetenschappelijk onderzocht zijn op constructvaliditeit. LePine et al. (2002) vonden meer dan 40 verschillende soorten gedragingen van personen die gerefereerd werden aan OCB. Uitgaande van bovenstaande informatie worden de volgende punten geadviseerd:

#### *Advies vervolgonderzoek*

Wetenschappers moeten allereerst de relatie tussen OCB en inzetbaarheid verduidelijken, zodat gekeken kan worden of het wel of niet belangrijk is om tijdens selectieprocedures van medewerkers met een beperking zich mede te richten op OCB. Als dit wel het geval is, zou er vervolgens een nieuwe schaal van OCB ontwikkeld moeten worden, welke specifiek gericht is op medewerkers met een beperking. Daarbij moet onderzocht worden of en hoe medewerkers met een beperking OCB tonen.

#### *Advies Locus*

Locus kan in bespreking met haar partners inzake sociale werkvoorzieningen, het advies uitbrengen dat bij de selectieprocedure van sw-medewerkers motivatie meegenomen kan worden (omdat motivatie een positieve invloed heeft op inzetbaarheid). Omdat dit begrip niet altijd wat zegt over de daadwerkelijke gedragsintenties van medewerkers in de toekomst, moet daar echter niet te veel waarde aan worden gehecht.

### **6.1.2 Motivatie en mate van beperking**

Een andere bevinding binnen dit onderzoek betreffende motivatie is dat ook medewerkers die mentaal erg beperkt zijn, heel erg gemotiveerd kunnen zijn om nieuwe dingen te leren en de motivatie hebben om te werken aan kwalitatieve inzetbaarheid. Of zij de competenties daarvoor hebben staat daar los van. Dit komt overeen met onderzoek van Li et al. (2006) en Dankers en Wilken (2005), waar gepleit wordt dat ook medewerkers met een beperking de behoefte kunnen hebben zich te ontwikkelen. De mate van beperking wil dus niet altijd wat zeggen over de mate van motivatie die men heeft voor het willen ontwikkelen van competenties. Omdat een aantal sw-medewerkers de motivatie om te werken aan de eigen kwalitatieve inzetbaarheid niet kenbaar blijkt te maken aan de afdelingsmanagers van Promen, lijkt het cruciaal voor deze afdelingsmanagers om deze motivatie op een open en verkennende manier bespreekbaar te maken. Dit kan ideeën en initiatieven voortbrengen om concrete stappen te zetten in de gewenste richting. Uit onderzoek van Baldrige en Veiga (2001, in: Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011) komt ook naar voren dat medewerkers met een beperking niet altijd uit zichzelf om informatie, feedback of hulp (kunnen of durven) vragen aan supervisors. Het volgende advies vloeit daarom voort uit dit onderzoek:

### *Advies Locus*

Locus kan het volgende advies aan sociale werkvoorzieningen geven. Aangezien sommige sw-medewerkers de motivatie hebben om zich te willen ontwikkelen (omwille van de kwalitatieve inzetbaarheid), maar dit niet durven, kunnen en/of willen aangeven, wordt aan sociale werkvoorzieningen aangeraden om dit bespreekbaar te maken tijdens het werk of tijdens functioneringsgesprekken. Dit maakt het wellicht mogelijk voor sw-medewerkers om te werken aan hun kwalitatieve inzetbaarheid, omdat dan concrete stappen kunnen worden gemaakt onder professionele begeleiding. Uiteraard is het een taak van de managers van een sociale werkvoorziening om te kijken of sw-medewerkers ook voldoende competenties in huis hebben om kwalitatieve inzetbaarheid te bewerkstelligen.

## **6.2 Competenties**

### **6.2.1 Competenties en werkomstandigheden**

Uit wetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat reguliere werkgevers minder positief zijn over het geheugen, sociale vaardigheden, cognitieve vaardigheden, opvolgen van instructies en aandacht van medewerkers met een beperking (Reisman & Reisman, 1993, in: Mansour, 2009). Dit onderzoek laat echter zien dat sw-medewerkers wel degelijk in staat zijn om bepaalde fysieke en cognitieve/mentale competenties te ontwikkelen. De sw-medewerkers uit het onderhavige onderzoek zijn bijvoorbeeld in staat om sociale vaardigheden te ontwikkelen en hebben inzicht in werkprocessen. Daarnaast onthouden zij informatie en kunnen zelfs fouten (van managers) detecteren en aangeven. Er is een aantal mogelijke verklaringen voor de discrepantie van de uitkomsten van bestaand wetenschappelijke literatuur en de uitkomsten van het onderhavige onderzoek. Een eerste verklaring kan zijn dat beeldvorming van reguliere werkgevers over de competenties van werknemers met een beperking niet overeen hoeven te komen met de daadwerkelijke competenties van werknemers met een beperking. Werkgevers kunnen onjuiste veronderstellingen hebben over de daadwerkelijke werk-gerelateerde vaardigheden van werknemers met een beperking (Stone & Collela, 1996). Hierbij moet worden opgemerkt dat het onderhavige onderzoek zowel beeldvorming aan de zijde van managers van Promen en PostNL weergeeft, alsook andere feiten presenteert (bijvoorbeeld omtrent foutdetectie en het onthouden van informatie). Daarnaast kan een andere verklaring van deze contradictie zijn dat bepaalde werkcontexten ervoor zorgen dat waardevolle competenties van sw-medewerkers niet naar boven en tot hun recht komen, waardoor werkgevers een inaccurate beeldvorming krijgen. Uit onderzoek van Braddock en Bachelder (1994, in: Stone & Collela, 1996) komt bijvoorbeeld naar voren dat werkgevers de waardevolle talenten en competenties van werknemers met een beperking niet zelden onvoldoende zien en benutten. Bij PostNL wordt getracht juiste werkomstandigheden te creëren, door de inzet van professionele begeleiding en ondersteuning, waardoor sw-medewerkers kunnen laten zien welke competenties ze in huis hebben. Ook Kröber en Van Dongen (1997) benadrukken het belang van de inzet van adequate en professionele leidinggevenden voor het aansturen van medewerkers met een beperking. Een derde verklaring kan zijn dat de selectie van sw-medewerkers een rol heeft gespeeld. Het moet niet worden uitgesloten dat sw-medewerkers uit dit onderzoek geen representatieve doorsnede zijn van alle mensen met een beperking. De opmerking van de afdelingsmanager van Promen dat deze medewerkers de besten van de slechtsten zijn, vormt voor die gedachte wellicht een indicatie. Het is algemeen gesproken niet juist om mensen met beperkingen als één homogene groep te zien. Tot slot kan een andere verklaring zijn dat de individuele competenties van sw-medewerkers goed tot hun recht komen bij PostNL doordat het een redelijk stabiele werkomgeving

biedt. Voor een aantal sw-medewerkers zijn structuur en een vaste groep collega's van belang om adequaat te functioneren. Hagner en Cooney (2005) benadrukken ook het belang van het creëren van structuur voor medewerkers met een beperking.

Bediscussieerd kan worden wat er zal gebeuren met sw-medewerkers die in een werkomgeving terecht komen, welke minder vastigheid en minder structuur biedt. Steemers (2010) geeft bijvoorbeeld aan dat cognitieve flexibiliteit en metacognitie nodig zijn voor het aanpassen aan veranderde omstandigheden. De vraag die zich opdringt is of sw-medewerkers hiertoe wel in staat zijn. Als gekeken wordt naar de praktijk, komt een aantal succesverhalen naar voren die laat zien dat medewerkers met een beperking ook moeilijke taken in een minder stabiele en minder voorgeprogrammeerde omgeving kunnen uitvoeren, mits er gekeken wordt naar de kwaliteiten van deze medewerkers. In De Volkskrant (Troost, 2012, 28 februari) komt bijvoorbeeld naar voren dat ook autisten kunnen uitblinken in ICT-functies (die zich richten op vernieuwende technologie), omdat precisie hun grootste kracht is. Aangegeven wordt dat communicatie niet hun sterkste kant is, maar dat hoeft ook niet in functies waar websites en apps worden getest. In het krantenartikel wordt zelf gerefereerd aan een wetenschappelijk onderzoek in opdracht van de Universiteit Harvard, waarbij naar voren komt dat autistische mensen betere softwaretesters zijn dan mensen zonder een autisme spectrum stoornis (Troost, 2012, 28 februari). Dit komt ook overeen met onderzoek van Haanappel en Brinkkemper (2010), waarbij wordt gezegd dat autisten prima ingenieurs kunnen worden, omdat ze oog voor detail hebben en meer fouten kunnen opsporen vergeleken met reguliere medewerkers. Een ander succesvol praktijkvoorbeeld dat beschreven wordt in de Volkskrant is de koeriersdienst Valid Express, dat gaat worden overgenomen door PostNL (De Waard, 2012, 27 september). Bij dit bedrijf werken louter gehandicapten die in staat zijn om de functie koerier te bekleden. Gezegd werd dat het UWV dit in eerste instantie niet zag zitten, maar het blijkt in de praktijk toch een succes te zijn (De Waard, 2012, 27 september). Wat deze praktijkvoorbeelden duidelijk maken is dat medewerkers met een beperking vaak meer kunnen dan in eerste instantie verwacht wordt. Vaak wordt niet gekeken naar de kwaliteiten van de personen en gooien negatieve stereotypen roet in het eten. In paragraaf 6.5 zal verder op negatieve stereotypen worden ingegaan. Uitgaande van bovenstaande informatie worden de volgende punten geadviseerd:

#### *Advies vervolgonderzoek*

De praktijk wijst uit dat medewerkers met een handicap vaak meer kunnen dan tevoren verwacht wordt. Vervolgonderzoek zou kunnen kijken hoe medewerkers met een handicap functioneren in een minder stabiele en minder voorgeprogrammeerde werkomgeving en welke condities in de maatschappij, organisatie én persoon nodig zijn om in een dergelijke omgeving te kunnen werken en om dus kwantitatief en kwalitatief inzetbaar te worden.

#### *Advies Locus*

Voor de inzetbaarheid van sw-medewerkers is het van belang dat reguliere organisaties een positief en genuanceerd beeld krijgen over de competenties van sw-medewerkers. Locus kan aan een dergelijke beeldvorming werken door op haar website en in gesprekken met mogelijke aanstaande reguliere organisaties positieve ervaringen uit te dragen. Het advies is om de externe communicatie te versterken. Er zou onderzocht kunnen worden of andere mediakanalen zoals *social media* (Facebook, LinkedIn) hierbij een rol kunnen spelen.

## 6.2.2 Inzetbaarheid voor mensen binnen de sociale werkvoorziening

Aangezien een afdelingsmanager van Promen aangeeft dat de sw-medewerkers die bij PostNL werken de besten van de slechtsten zijn, moet men zich afvragen of de sw-medewerkers *binnen* de sociale werkvoorzieningen ook in staat zijn te werken bij een reguliere werkgever (kwantitatieve inzetbaarheid) en daaropvolgend wellicht kwalitatief inzetbaar zijn. Een afdelingsmanager van Promen denkt dat alle mensen binnen de sociale werkvoorziening in staat zijn buiten te werken, mits zij goed begeleid worden. Beyer et al. (2004) geven ook aan dat medewerkers met een beperking met steun in staat zijn om kwantitatief inzetbaar te zijn en kunnen leren om zich flexibeler en socialer te gedragen. Het is tegenwoordig nog onduidelijk waar de grenzen liggen van wie wel en wie geen regulier beroep kan uitoefenen. In het onderhavige onderzoek is door een afdelingsmanager van Promen aangegeven dat de ene autist wel in staat is om te werken, terwijl de andere autist daar te beperkt voor is. Feldman (2007) geeft bijvoorbeeld aan dat ernstig verstandelijke gehandicapten zeer beperkte leervermogens hebben, maar matig verstandelijke gehandicapten nog wel in staat kunnen zijn bepaalde beroepen uit te oefenen. Grenzen zijn wellicht lastig te stellen, omdat deze elkaar kunnen overlappen en geen uitsluitel bieden over de inzetbaarheid. Vervolgonderzoek zou kunnen richten op de vraag welke personen die reeds binnen de sociale werkvoorzieningen werken kwantitatief en kwalitatief inzetbaar zijn en wat er precies voor nodig is (vanuit maatschappij, organisatie en individu) om hun inzetbaarheid te kunnen bewerkstelligen. Dit is mede van belang, omdat werk een bijdrage levert aan onder andere gezondheid, welvaart, welzijn, levensstructuur, sociale contacten, zelfstandigheid, autonomie, zelfbeschikking en gevoel van eigenwaarde (Robroek et al., 2011; Schuring et al., 2011; Beyer et al., 2004).

### *Advies vervolgonderzoek*

1. Omdat dit onderzoek alleen is verricht onder sw-medewerkers die al reeds werkzaam zijn bij een reguliere werkgever, kan vervolgonderzoek zich richten op sw-medewerkers die nog *binnen* de sociale werkvoorziening werken. Gekeken kan worden op micro-, meso- en macroniveau wat de mogelijkheden zijn voor het bewerkstelligen van hun kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid.
2. Ander wetenschappelijk onderzoek kan zich richten op de vraag naar de mate waarin en de redenen waarom sw-medewerkers naar verloop van tijd uitvallen uit detacheringsprojecten. Daarnaast kan gekeken worden wat dat precies zegt over de factoren die positief of negatief van invloed zijn op inzetbaarheid.

## 6.3 Organisatiecultuur

### 6.3.1 Respectvolle werkcultuur met reguliere collega's

Uit onderzoek (o.a. Sorgdrager, 2012; Kirsh et al., 2009; Kröber & Van Donger) komt naar voren dat het belangrijk is voor werknemers met een beperking dat organisaties een cultuur hebben waarin respect als hoogstaand doel wordt beschouwd. Ook in dit onderzoek komt naar voren dat een cultuur die zich richt op respect van belang is voor de kwantitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers. Sw-medewerkers voelen zich onder andere gerespecteerd, omdat ze samenwerken met andere sw-medewerkers in wie ze steun en begrip kunnen vinden. Men kan zich afvragen of de samenwerking van sw-medewerkers met reguliere werknemers er aan bijdraagt dat de sw-medewerkers zich gerespecteerd voelen. Het is daarvoor wenselijk dat die samenwerking adequaat wordt aangestuurd. Uit onderzoek van Smit et al. (2012) komt een aantal belangrijke en praktische richtlijnen naar voren voor de aansturing van gemengde teams (reguliere werknemers en sw-

medewerkers). Daar waar reguliere werknemers gaan samenwerken met sw-medewerkers wordt op grond van onderzoek van Smit et al. (2012) geadviseerd de volgende richtlijnen te hanteren:

- Zorgvuldige selectieprocedure van sw-werknemers en reguliere werknemers: er moeten sw-medewerkers worden geselecteerd die het reguliere takenpakket tot een zekere hoogte aankunnen. Daarnaast moeten er reguliere werknemers worden geselecteerd die het leuk vinden om met sw-medewerkers samen te werken en die tevens geduld hebben.
- Sturen op groepsverantwoordelijkheid: samen de klus klaren.
- Opstellen van heldere gezamenlijke teamdoelen.
- Een focus op het werkproces in plaats van werktaken, omdat dat belangrijker is voor teamprestaties; focus op het leren samenwerken met elkaar in plaats van het leren over het werk.
- Helder maken van de verwachtingen van reguliere krachten en sw-medewerkers.
- Zorgen voor een open communicatie over de verschillende bijdragen van werknemers aan het eindresultaat; open communiceren over verschillen in inzetbaarheid en productiviteit.
- Tot op zekere hoogte de sw-medewerkers niet afrekenen op fouten, zodat een veilig leerklimaat wordt bewerkstelligd. Sw-medewerkers werken in hun kracht en hebben het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet: iedereen is gelijkwaardig, maar niet gelijk!
- Bevorderen van onderlinge contacten door middel van bijvoorbeeld teamuitjes en gezamenlijke pauzes.
- Medewerkers goed kennen, de juiste combinaties maken en uitproberen, verandering in teamsamenstelling (kunnen) aanbrengen als het niet werkt.

Bakker (2012) benadrukt echter wel dat de ene manager wel in staat is om een respectvolle werkcultuur te creëren, terwijl de ander daarin faalt. De volgende adviezen kunnen worden gedestilleerd uit bovenstaande bevindingen:

#### *Advies vervolgonderzoek*

Indien sw-medewerkers gaan samenwerken met reguliere medewerkers, is het van belang dat er een respectvolle organisatiecultuur heerst, zodat de sw-medewerkers kwantitatief inzetbaar blijven. Er moet echter meer specifiek wetenschappelijk onderzoek komen naar de vraag hoe een dergelijke respectvolle cultuur tot stand kan komen en blijven, omdat niet iedereen in staat is die te creëren. Het onderzoek zou zich in het bijzonder moeten richten op de vraag of de hierboven genoemde richtlijnen van Smit et al. (2012) in alle werksituaties opgaan. Meer en nader onderzoek daarnaar lijkt geboden.

#### *Advies Locus*

In een samenwerkingscontract met sociale werkvoorzieningen en reguliere organisaties kunnen afspraken worden gemaakt omtrent het bevorderen van een respectvolle organisatiecultuur, waarbij oog is voor zowel reguliere werknemers als sw-medewerkers. Locus kan de richtlijnen en adviezen van bovenstaand onderzoek van Smit et al. (2012) meenemen. Hierdoor kan inzichtelijk worden gemaakt op welke manier gewerkt kan worden aan de inzetbaarheid van sw-medewerkers.

## 6.4 Verantwoordelijkheid

### 6.4.1 HRM: wiens verantwoordelijkheid?

Juridisch gezien vallen de sw-medewerkers en afdelingsmanagers die werk verrichten bij PostNL, onder de verantwoordelijkheid van Promen. Het investeren in en uitvoeren en managen van verschillende taken die linken aan HRM is dienstengevolge een taak van Promen. PostNL houdt zich daarvan afzijdig. PostNL geeft echter aan dat zij er ook wenst te zijn als zij iets zou kunnen betekenen in bijvoorbeeld het geven van bepaalde opleidingen aan de sw-medewerkers, om daarmee kwalitatieve inzetbaarheid te bewerkstelligen. Waar een sociale werkvoorziening en reguliere organisaties voor moeten oppassen is dat er onduidelijkheden kunnen ontstaan over de vraag wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van taken die gelinkt zijn aan HRM; de uitlener (sociale werkvoorziening) of de inlener (PostNL). Er moet hierover duidelijkheid worden geschapen om te voorkomen dat geen van de partijen zich er mee bezig gaat houden. Arini en Reuer (2004, in: Stahl et al., 2012) geven bijvoorbeeld aan dat *joint ventures*, tevens een vorm van *partnership* tussen twee of meer partijen, vaak falen vanwege een ineffectief management van HR, waarbij geen rekening wordt gehouden met de wensen en behoeftes van beide partijen. Het volgende advies vloeit hieruit voort:

#### *Advies Locus*

Locus kan aan haar partners adviseren om in een detachingscontract duidelijk te maken wie specifiek verantwoordelijk is voor het initiëren, uitvoeren en managen van werkzaamheden die linken aan HRM. Dergelijke afspraken dienen te worden afgestemd op de wensen en behoeftes van de verschillende partijen. Dit om te voorkomen dat HR tussen wal en schip valt en niemand zich er verantwoordelijk voor acht. Ook is het voor een sociale werkvoorziening aan te raden om een HR-beleid te maken dat zich specifiek richt op sw-medewerkers die bij reguliere organisaties geplaatst zijn. Hierdoor wordt er meer transparantie en overzicht gecreëerd over wat er gedaan kan worden om kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers te bewerkstelligen.

### 6.4.2 Politieke verantwoordelijkheid

Aan een detachingsconstructie zoals die tussen Promen en PostNL kleven voor Promen bepaalde financiële risico's. De kosten die de sociale werkvoorziening maakt onder meer op het gebied van HRM alsook het arbeidsloon van de sw-medewerkers zijn in beginsel geheel voor rekening van Promen. De *fixed price* die Promen met PostNL is overeengekomen is een bron waaruit Promen haar kosten -derhalve ook de kosten die ze maakt op het gebied van HRM en arbeidsloon- financiert. Veel sociale werkvoorzieningen hebben in het jaar 2011 een negatief bedrijfsresultaat behaald (Cedris, 2012). Aan de negatieve bedrijfsresultaten liggen een aantal factoren ten grondslag. Allereerst dekt de door het Rijk aan WSW-instellingen verstrekte subsidie de arbeidsloonkosten niet in voldoende mate, hetgeen het gevolg is van het feit dat de sw-medewerker een salaris geniet dat gebaseerd is op een cao-norm uit vroegere jaren, terwijl de rijkssubsidie jaarlijks wordt vastgesteld. Dat zorgt voor een financiële discrepantie (Cedris, 2012). Ten tweede geldt dat de opbrengsten (omzet) van een sociale werkvoorziening in de regel bescheiden zijn en om en nabij slechts de begeleidingskosten van de sw-medewerker compenseren en dus niet de overige kosten, zoals huisvesting (Cedris, 2012). Ten derde zijn ook de overige financiële baten niet voldoende om de lasten te dekken. Door dit alles staan, algemeen gesproken, sociale werkvoorzieningen thans onder grote financiële druk. Vrij recent is zelfs een grote sociale werkvoorziening, te weten Licom (sociale werkvoorziening van elf gemeenten uit Limburg), failliet gegaan (De Krom, 2012). Men kan zich hierdoor afvragen of detachingsconstructies, waarvan de verhouding tussen Promen en PostNL een voorbeeld is, ook in

de toekomst nog levensvatbaar zijn. Uit onderzoek blijkt dat men tracht financiële tekorten van sociale werkvoorzieningen op te vangen door zoveel mogelijk te snijden in overige kosten en door te teren op (extra) gemeentelijke bijdragen of op het eigen vermogen van het bedrijf (Cedris, 2012). Daarbij moet worden bedacht dat de primaire verantwoordelijkheid voor de sociale werkvoorziening wettelijk gezien bij de gemeente ligt (De Krom, 2012). Volgens Cedris (2012) bestaan er meerdere strategieën om tot een goed saldo in de bedrijfsvoering te komen. Sommige sociale werkvoorzieningen streven bijvoorbeeld naar kostenbeheersing, terwijl anderen meer naar nieuwe product-marktcombinaties streven. Niettemin moeten nieuwe oplossingen voor financiële knelpunten worden overwogen. De huidige regering heeft in haar regeerakkoord uitgesproken te willen werken aan het opstellen van een nieuwe Participatiewet die voorziet in een quotumplicht. Volgens de plannen worden bedrijven met minimaal 25 mensen personeel verplicht om vijf procent arbeidsgehandicapten in dienst te nemen. Bedrijven kan zelfs een financiële sanctie van € 5.000 per werkplek voor een arbeidsgehandicapte worden opgelegd indien en voor zover zij zich niet aan die quotumplicht houden (Rijksoverheid, 2012). Het is nog maar de vraag of de quotumplicht effectief voor sw-medewerkers uitpakt. Het moet immers niet worden uitgesloten dat bedrijven de voorkeur geven aan het betalen van de financiële sanctie in plaats van gehandicapten in dienst te nemen. Uit onderzoek komt naar voren dat in landen waar een quotum voor arbeidsgehandicapten wordt gehanteerd, werkgevers weerstand bieden en er onderuit trachten te komen. In een aantal Europese landen kan zelfs het quotum worden afgekocht (Van Lierop, 2008, in: Brukman, 2010). Van der Veen (2010) geeft zelfs aan dat quotaregelingen ervoor kunnen zorgen dat het label 'arbeidsgehandicapte' benadrukt wordt, hetgeen zijn weerslag kan hebben op de inzetbaarheid van deze personen. Het huidige beleid en de beoogde nieuwe maatregelen bieden niet voldoende garanties voor de verbetering van de arbeidsparticipatiemogelijkheden van sw-medewerkers. Bij dit alles komt nog het volgende. Het Regeerakkoord geeft slechts in hoofdlijnen de beoogde quotumregeling aan. Lezing van het document geeft geen uitsluitel over de vraag of sw-gedetacheerden ook meetellen onder de quotumregeling (Rijksoverheid, 2012). Indien PostNL te zijner tijd ten minste 5% van haar werknemersbestand uit gehandicapten moet samenstellen, dan zou het -voor de sw-medewerkers- zinnig zijn dat ook zij daarin worden meegeteld. Als dat niet het geval zou zijn, dan ontstaat het risico dat de sw-medewerkers door andere gehandicapten worden verdrongen. Het volgende advies wordt meegegeven voor vervolgonderzoek:

#### *Advies vervolgonderzoek*

1. Er dient onderzoek te komen naar de vraag wat de feitelijke effecten -zowel de politiek beoogde effecten als de politiek niet beoogde of niet voorziene effecten- zijn van het gebruik van een wettelijke quotumregeling alsook naar de vraag welke middelen tot omzeiling van een wettelijk quotum bestaan en gebruikt kunnen worden.
2. Er dient onderzocht te worden op welke wijze in de komende Participatiewet detachingsconstructies een plek kunnen krijgen in de politieke wens om te komen tot de invulling van een quotumregeling.

#### **6.4.3 Verantwoordelijkheid voor kwalitatieve inzetbaarheid**

Estienne (1997) geeft aan dat er binnen organisaties een cultuur moet heersen die medewerkers uitdaagt en motiveert om kwalitatieve inzetbaarheid te versterken. Leren moet worden aangemoedigd en worden beloond (Estienne, 1997). Dit is van invloed op de kwalitatieve



inzetbaarheid. Uit dit onderzoek komt naar voren dat soms de afdelingsmanagers van Promen negatief bijdragen aan kwalitatieve inzetbaarheid, omdat zij niet altijd toezien op het aanbieden van functieroulatie. De projectleider van Promen wil eerst kwantitatieve inzetbaarheid bewerkstelligen en vervolgens pas een stap maken naar kwalitatieve inzetbaarheid. Het is vanzelfsprekend dat sociale werkvoorzieningen in tijden van economische recessie en gezien de stereotyperingen over sw-medewerkers voorzichtig zijn in het opstarten van kwantitatieve inzetbaarheid en daardoor kwalitatieve inzetbaarheid niet op de eerste plaats zetten. Toch wordt aangeraden om wel de ogen open te blijven houden voor sw-medewerkers die gemotiveerd en competent genoeg zijn voor kwalitatieve inzetbaarheid. Volgens Boom en Metselaar (2001, in: Verbruggen et al., 2008) zorgt kwalitatieve inzetbaarheid ervoor dat men namelijk continu blijft in het vak en men kan meegaan met organisatorische veranderingen. Daarnaast kan worden opgemerkt dat Promen geen trainingen en opleidingen biedt die ervoor kunnen zorgen dat zij in de nabije toekomst kwalitatief inzetbaar zijn. Er is alleen oog voor de korte termijn; de werknemers die op dit moment kwalitatief inzetbaar zijn. De volgende drie adviezen kunnen worden gedestilleerd uit bovenstaande bevindingen:

#### *Advies Locus*

Locus kan de onderstaande drie adviezen geven aan sociale werkvoorzieningen:

1. De kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers kan worden bevorderd als managers van sociale werkvoorzieningen hier meer oog voor hebben. Deze managers zouden bijvoorbeeld door middel van regelmatige intervisie met collega-managers van elkaar kunnen leren hoe zij de kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers kunnen bevorderen.
2. Sommige sw-medewerkers hebben de behoefte om nieuwe dingen te leren, maar missen het vermogen om dit goed aan te geven. Door middel van functioneringsgesprekken zouden de managers van sociale werkvoorzieningen gesprekken kunnen aangaan met sw-medewerkers over de kwalitatieve inzetbaarheid. Het wordt aangeraden om een vaste format te gebruiken tijdens functioneringsgesprekken, binnen welk format trainingen en doorgroeimogelijkheden met het oog op kwalitatieve inzetbaarheid expliciet besproken worden. Daarnaast moet er meer bekendheid worden gegeven aan de sw-medewerkers over de trainingen en opleidingen die kunnen worden gevolgd. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden in de vorm van een eenvoudig boekje met pictogrammen die aan de sw-medewerkers overhandigd wordt.
3. Ook wordt aangeraden dat managers van sociale werkvoorzieningen zich niet alleen richten op sw-medewerkers die op dit moment kwalitatief inzetbaar zijn. Aanbevolen wordt om ook trainingen en opleidingen te bieden aan sw-medewerkers die in de toekomst kwalitatief inzetbaar willen zijn. Wellicht zorgt stimulering door het management van een sociale werkvoorziening ervoor dat sw-medewerkers willen werken aan hun kwalitatieve inzetbaarheid.

## **6.5 Maatschappelijke factoren**

### **6.5.1 Beeld samenleving: stereotyperingen tegengaan**

Om kwantitatieve inzetbaarheid te bewerkstelligen heb je een organisatie nodig die openstaat voor het aannemen van medewerkers met een beperking, waarbij dus geen gehoor wordt gegeven aan stereotyperingen. Binnen het onderhavige onderzoek geven de managers van PostNL enkele negatieve stereotyperingen weer en sommige managers van PostNL zijn er tevens bang voor dat negatieve stereotyperingen bij andere organisaties zullen overheersen. Men kan zich afvragen of

stereotypingen van medewerkers met een beperking kunnen worden tegengegaan, zodat gewerkt kan worden aan zowel hun kwantitatieve als kwalitatieve inzetbaarheid. Volgens de meeste mensen kunnen stereotypingen voorkomen worden, maar onderzoek wijst uit dat dit fenomeen tamelijk complex ligt (Bargh, 1997, in: Brehm et al., 2007). Ondanks goede intenties van personen kunnen stereotypingen toch impliciet en automatisch geactiveerd worden, waardoor ze een impact kunnen hebben op gedachten, gevoelens en gedragingen van individuen (Bargh, 1997, in: Brehm et al., 2007). Managers van PostNL zijn bang dat sw-medewerkers het zwarte schaap zullen worden en dat reguliere managers vaak geen tijd hebben om daar aandacht aan te schenken. Daarnaast moet er op worden gelet dat zich niet een *selffulfilling prophecy* voordoet, waarbij een foute definitie van een situatie of persoon (een stereotypering) gedrag oproept waardoor deze foute definitie waar wordt (Darley & Fazio, 1980, in: Eysenck, 2001). Dit wil allemaal niet zeggen dat stereotypingen niet kunnen worden tegengegaan. Onderzoek toont aan dat er grofweg drie factoren zijn die het mogelijk maken om stereotypingen te bestrijden:

- Persoonlijke informatie van de stereotyperende persoon doet soms een stereotype verzwakken of verdwijnen (Ziva Kunda et al., 2001, in: Brehm et al., 2007).
- Cognitieve bekwaamheid van de waarnemer; indien men (vanwege bijv. stress, emoties en drukte) niet de tijd kan nemen om na te denken over de unieke eigenschappen van een persoon, valt men sneller terug op vuistregels zoals stereotypingen (Bless et al., 1996, in: Brehm et al., 2007).
- Motivatie: mensen die een sterke motivatie hebben om stereotypingen naast zich neer te willen leggen doen dat ook sneller dan mensen die hiertoe niet de motivatie hebben (Fiske, 2000, in: Brehm et al., 2007).

De eerste factor 'persoonlijke informatie' is tevens een succesvolle factor in dit onderzoek gebleken. Het lijkt er op dat eerdere positieve ervaringen/verhalen ertoe hebben geleid dat managers van PostNL open stonden voor het aangaan van een groepsdetachering met een sociale werkvoorziening. Het volgende advies borduurt op bovenstaande informatie voort:

#### *Advies Locus*

Een taak van Locus is om zoveel mogelijk organisaties over te halen samen te werken met een sociale werkvoorziening. Omdat de kwade kans bestaat dat binnen reguliere organisaties negatieve stereotypingen bestaan, is het van belang om reguliere organisaties tevoren meer persoonlijk contact te laten leggen met sw-medewerkers die al in een gesettelde succesvolle werkomgeving werken, zoals PostNL. Tegenwoordig worden er al veel rondleidingen bij PostNL gegeven aan externe organisaties en het advies is om daarmee door te gaan om de kansen op negatieve stereotypingen te doen verminderen of zelfs te laten verdwijnen. Locus dient voor haar zakelijke relaties (klanten en potentiële klanten) een vast programma te ontwikkelen voor het afleggen van referentie bezoeken bij PostNL en/of andere reguliere organisaties.

## **6.6 Beperkingen onderzoek**

Er is een aantal beperkingen in het onderhavige onderzoek die maken dat de resultaten en conclusies met enige voorzichtigheid dienen te worden bekeken. Hieronder zullen deze beperkingen worden besproken.

### 6.6.1 Generaliseerbaarheid

De data zijn verzameld in één depot van PostNL, waar sw-medewerkers werken die afkomstig zijn uit de sociale werkvoorziening Promen. De vraag dringt zich op in hoeverre de conclusies gegeneraliseerd kunnen worden naar andere organisaties. Aangezien de sw-medewerkers door een afdelingsmanager van Promen worden getypeerd als de besten van de slechtsten, kunnen vraagtekens worden gezet of de resultaten ook zullen gelden voor de medewerkers die nog *binnen* de sociale werkvoorzieningen werken. Daarnaast kan er in de steekproef sprake zijn van een selectiebias doordat sw-medewerkers die een negatieve attitude hebben tegenover werk, wellicht minder geneigd waren deel te nemen aan het onderhavige onderzoek. Er is getracht zo objectief mogelijk een groep van participanten samen te stellen, maar wellicht is de onderzoeker ook sneller geneigd om op participanten af te stappen die zich open stelden voor contact en onderzoek.

Omdat organisaties uniek en vaak complex zijn, wordt niet geloofd in kant-en-klare 'recepten' van buitenaf. De factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van sw-medewerkers van PostNL, zullen wellicht niet of niet in dezelfde mate voor alle organisaties en sw-medewerkers gelden. Een sprekend voorbeeld is dat autisten soms niet goed kunnen werken, doordat ze afgeleid worden door kleurrijke schilderijen aan de muur. Als deze worden weggehaald, kunnen ze adequaat hun werk uitvoeren (Troost, 2012). Vaak zijn kleine en creatieve oplossingen nodig voor het bewerkstelligen van kwantitatieve inzetbaarheid. Per organisatie moet dus creatief gekeken worden naar mogelijkheden en niet naar problemen. Het volgende advies wordt daarom gegeven aan Locus:

#### *Advies Locus*

Locus kan de resultaten van dit onderzoek meenemen om andere organisaties te overtuigen en over de streep te halen om te gaan samenwerken met sw-medewerkers. Zij kunnen de factoren op een rij zetten die van invloed zijn voor het bewerkstelligen van kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Aangezien elke organisatie anders is, dienen de onderhavige onderzoeksresultaten enkel als goede raad. Per organisatie en individu moet niettemin kritisch en creatief gekeken worden naar wat werkt en wat de mogelijkheden zijn.

### 6.6.2 Deficiëntie van actoren uit privéleven

Familie of andere personen uit het privéleven van een medewerker kunnen instrumentele, emotionele en informationele steun bieden om de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid te bevorderen (Dixon & Reddacliff, 2001; Bollens & Heylen, 2010). Uit dit onderzoek komt dat echter niet duidelijk naar voren. De sw-medewerkers geven allemaal aan dat familie en kennissen het leuk vinden dat ze werken bij PostNL, maar over de bovenstaande drie vormen van steun wordt niet expliciet gesproken. Een verklaring kan zijn dat veel participanten onvoldoende communicatieve en mentale vaardigheden hebben om duidelijk aan te geven hoe familie hen precies ondersteunt bij het bevorderen van hun kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Dit wil echter niet zeggen dat de factor steun vanuit privéleven geen invloed heeft op inzetbaarheid. Een andere verklaring hiervoor is dat dit onderzoek zich meer heeft gericht op hoe Promen en PostNL de inzetbaarheid van sw-medewerkers ondersteunen. In mindere mate is gekeken naar hoe sw-medewerkers daar zelf actief mee bezig zijn en eventueel ondersteuning vanuit hun sociale netwerk krijgen. Een beperking van dit onderzoek is dus dat er geen familie en kennissen als actoren zijn meegenomen. Hierdoor is geen beeld gekregen over wat de invloed is van steun van familie en kennissen op kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Om een completer beeld te krijgen over de vraag welke factoren van

invloed zijn op de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid, zouden ook zij geïnterviewd moeten worden.

---

### **6.6.3 Daadwerkelijke kwalitatieve inzetbaarheid**

---

Het onderhavige onderzoek is vooral ingegaan op de subjectieve inzetbaarheid, waarbij men zich richt op de zelf waargenomen kwalitatieve inzetbaarheid. De vraag is in hoeverre deze overeenkomt met de daadwerkelijke kwalitatieve inzetbaarheid van de sw-medewerker. Nu dit onderzoek geen uitspraken doet over de daadwerkelijke kwalitatieve inzetbaarheid van sw-medewerkers, moet dit als een beperking worden gezien. Het volgende advies voor vervolgonderzoek vloeit voort uit bovenstaande informatie:

#### *Advies vervolgonderzoek*

Wetenschappers zouden de daadwerkelijke inzetbaarheid van sw-medewerkers kunnen onderzoeken door de mobiliteit (in-, uit- en doorstroom) van sw-medewerkers die werken bij reguliere werkgevers te analyseren. Hierbij kan gekeken worden welke sw-medewerkers daadwerkelijk een baan kunnen behouden (kwantitatieve inzetbaarheid) en/of van baan zijn veranderd omwille de kwalitatieve inzetbaarheid. Daarbij kan gekeken worden naar welke positieve en negatieve factoren hieraan ten grondslag liggen.

## Referenties

- ABVAKABO FNV (2008). Praten óver?? Nee, mét de SW!! Landelijke actie fundamentele herbezinning SW van ABVAKABO FNV. ([www.abvakabofnv.nl](http://www.abvakabofnv.nl), geraadpleegd 1 april, 2012).
- Agentschap SZW (2012). Nieuwe subsidie: ESF Actie E Sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren. ([www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl), geraadpleegd 1 juli 2012).
- Agneessens, F., Waege, H. & Lievens, J. (2005). Diversity in social support by role relations: A typology. *Social networks*, 28(4), 427-441.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social psychology*, 66, 950-967.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2007). *Sociale psychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Bakker, J. (2012). Cultureel-etnische segregatie in het onderwijs: achtergronden, oorzaken en waarom te bestrijden? *Pedagogiek*, 32(2), 104-128.
- Bakker, R.C., De Visser, S.M., Van Velzen, J.H., Van Haeften, M.C.C. & Engelen, M.W.H. (2008). *Hobbels en kruiwagens, Knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers*. Zoetermeer: Research voor beleid.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource management: a contemporary approach*. UK: FT Prentice Hall.
- Beyer, S., Hedebouw, G. & Samoy, E. (2004). LABOr project: Goede Praktijk bij Opleiding en Werk voor mensen met een Verstandelijke Beperving. *LABOr Gids van Goede Praktijk*, 1-28.
- Beyer, S., Kaehne, A., Grey, J., Sheppard, K. & Meek, A. (2008). *What Works? Transition to Employment for Young People with Learning Disabilities*. Chippenham: Shaw Trust.
- Boaborea & Verbond van Verzekeraars (2011). Handreiking over duurzaam inzetbaarheidsonderzoek. ([www.verzekeraars.nl](http://www.verzekeraars.nl), geraadpleegd 15 april 2012).
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boomonderwijs.
- Bollens, J. & Heylen, V. (2010). *Determinanten van de inzetbaarheid en de mate waarin ze beleidsmatig beïnvloedbaar zijn*. WSE rapport. Leuven: Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving ([www.expertisepunt.be](http://www.expertisepunt.be), geraadpleegd 10 april 2012).
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management, 3rd edition*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Brehm, S.S., Kassin, S.M., Fein, S., Mervielde, I. & Van Hiel, A. (2007). *Sociale psychologie*. Gent: Academia Press.
- Brukman, M. (2011). Tijd voor een quotumregeling? *Het wassende weten*, 78-86.
- Cedris (2012). Branche-informatie sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie 2011. ([www.cedris.nl](http://www.cedris.nl), geraadpleegd 15 december 2012).
- Celestin-Westreich, S. & Celestin, L.P. (2010). *Observeren en rapporteren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Clayton, S., Bamba, C., Gosling, R., Povall, S., Misso, K. & Whitehead, M. (2011). Assembling the evidence jigsaw: insights from a systematic review of UK studies of individual focused return

- to work initiatives for disabled and long-term ill people. *BMC Public Health* 2011, 11 (1), 170-181.
- Cramm, J.M., Finkenflügel, H., Kuijsten, R. & Van Extel, N.A.J. (2009). How employment support and social integration programmes are viewed by the intellectually disabled. *Journal of Intellectual Disability Research*, 53(6), 512-520.
- Dankers, T. & Wilken, J.P. (2005). *Aan het werk. Mogelijkheden voor arbeidsintegratie van mensen met een verstandelijke handicap*. Utrecht: Expertisecentrum Maatschappelijke Zorg & Sociaal Beleid, Hogeschool Utrecht.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21, 475-492.
- De Krom, P. (2012). Kamerbrief over de situatie bij SW-bedrijf Licom. (www.rijksoverheid.nl, geraadpleegd 15 december 2012).
- De Lange, W. & Van Wijk, E. (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 36-55.
- De Vries, H.J., Brouwer, S., Groothoff, J.W., Geertzen, J.H.B. & Reneman, M.F. (2011). Staying at work with chronic nonspecific musculoskeletal pain: a qualitative study of workers' experiences. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 12, 1-12.
- De Waard, P. (2012, 27 september). Ook gehandicapte kan koerier zijn. *De Volkskrant*, p. 23.
- Detert, J.R., Schroeder, R.G. & Mariel, J.J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Dixon, R.M. & Reddacliff, C.A. (2001). Family Contribution to the Vocational Lives of Vocationally Competent Young Adults with Intellectual Disabilities. *International Journal of Disability, Development and Education*, 48(2), 193-206.
- Domzal, C., Houtenville, A. & Sharma, R. (2008). *Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities: Technical report*. McLean, VA: Cherry Engineering Support Services.
- Doyen, G., Lamberts, M. & Janssens, M. (2002). *Diversiteitmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger instituut voor de arbeid (K.U. Leuven).
- Eccles, J.S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Estienne, M. (1997). An organizational culture compatible with employability. *Industrial and commercial training*, 29, 194-199.
- Evers, G.H.M. & Kerkhofs, M.J.M. (2009). De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid. (www.reintegratiemonitor.nl, geraadpleegd 1 mei 2012).
- Eysenck, M.W. (2001). *Simply psychology*. Hove: Psychology Press Ltd Publishers.
- Feldman, R.S. (2007). *Ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Feldman, R.S. (2011). *Ontwikkelingspsychologie II, levensloop vanaf de jongvolwassenheid*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability. A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3, 102-124.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.

- Freedman, R.I. & Fesko, S.L. (1996). The meaning of work in the lives of people with significant disabilities: Consumer and family perspectives. *Journal of Rehabilitation*, 62(3), 49-55.
- Gijs, I., Gianotten, W., Vanwesenbeeck, I. & Weijnenborg, P. (2009). *Seksuologie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Goldstone, C. & Meager, N. (2002). *Barriers to employment for disabled people. Department for Work and Pensions in-house report 95*. London: Department for Work and Pensions.
- Haanappel, S. & Brinkkemper, S. (2010). Software Testing by People with Autism. *Computer Safety, Reliability, and Security*, 6351, 251-262.
- Hagner, D. & Cooney, B.F. (2005). "I Do That for Everybody": Supervising Employees With Autism. *Focus on Autism & Other Developmental Disabilities*, 20(2), 91-97.
- Hartnett, H.P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B. & Batiste, L.C. (2010). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34, 17-23.
- Hefti, T. & Huvenaars, N. (2011). In de toekomst is er vast werk. *Het wassende weten*, 40-45.
- Heneman, R.L. & Ledford, G.E. (1998). Competency Pay for Professionals and Managers in Business: A Review and Implications for Teachers. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 12(2), 103-121.
- Hensel, E., Kroese, B.S. & Rose, J. (2007). Psychological factors associated with obtaining employment. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 20(2), 175-181.
- Het Kennisweb Landelijk Kenniscentrum (2012). Lichamelijke beperking ([www.hetkennisweb.nl](http://www.hetkennisweb.nl), geraadpleegd 8 juli 2012).
- Hoffman, L. (2007). Arbeidsmarktbeleid: nog veel te verbeteren. *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 2, 95-100.
- Jacobsen, Y. & Little, P. (2009). *Learning for Work: Employability and adults with learning difficulties and/or disabilities. A report following nine regional conferences (Held January – April 2008)*. Coventry: Learning and Skills Council.
- Johnson, R.E., Chang, C. & Yang, L. (2010). Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Ju, S., Zhang, D. & Pacha, J. (2012). Employability Skills Valued by Employers as Important for Entry-Level Employees With and Without Disabilities. *Career Development for Exceptional Individuals*, 35(1), 29-39.
- Karabulut, S. (2011). De sociale werkplaats aan het woord. ([www.armoedewerktniet.nl](http://www.armoedewerktniet.nl), geraadpleegd 15 april 2012).
- Kirsh, B. & Gewurtz, R. (2011). Organizational Culture and Work Issues for Individuals with Mental Health Disabilities. In: Schultz, I.Z. & Rogers, E.S. (2011). *Work Accommodation and retention in mental health*. New York: Springer.
- Kirsh, B., Stergiou-Kita, M., Gewurtz, R., Dawson, D., Krupa, T., Lysaght, R. & Shaw, L. (2009). From margins to mainstream: What do we know about work integration for persons with brain injury, mental illness and intellectual disability? *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 32(4), 391-405.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of Employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J.W., Sorgdrager, B. & Van der Klink, J.J.L. (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Langer doorwerken gaat niet vanzelf. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 17(7), 286-291.

- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Kraijer, D.W. (2000). *Zorg voor mensen met een verstandelijke handicap*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Kraijer, D.W. (2006). Logopedie bij kinderen met een verstandelijke beperking en autismespectrumstoornis. Maak een goede start! *Logopedie en foniatrie*, 9, 258-262.
- Kramer, H., Gorgels, D. & Van der Meulen, K. (2012). De wet werken naar vermogen. Handreiking voor een intensieve en duurzame samenwerking tussen gemeenten en MEE ([www.mee.nl](http://www.mee.nl), geraadpleegd 2 juli 2012).
- Kröber, H.R.T. & Van Dongen, H.J. (1997). *Mensen met een handicap en hun omgeving. Het leren ondersteunen van mensen met een handicap in en met de samenleving*. Soest: Nelissen.
- Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521-540.
- Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Li, E.P., Liu, Y., Lok, N.C. & Lee, V.W. (2006). Successful experience of people with Down syndrome. *Journal of Intellectual Disabilities*, 10(2), 143-154.
- Lievens, F. (2006). *Handboek human resource management: back to basics*. Den Haag: Lannoo Campus & Academic service.
- Lindstrom, L.E. & Benz, M.R. (2002). Phases of career development: Case studies of young women with learning disabilities. *Council of exceptional children*, 69(1), 67-83.
- Locus Werkplaats (2012). Divosa en Cedris presenteren: Locus. ([www.locuswerkplaats.nl](http://www.locuswerkplaats.nl), geraadpleegd 10 maart 2012).
- Lokhorst, B. (2009). *Duurzame Participatie in de CAO: aanbevelingen voor sociale partners*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFtijd.
- Maaskant, M.A., Van kerkhof-Willemsen, G.H.P.M. & Sinnema, M. (2010). Verstandelijke handicap: definitie, classificaties en kenmerken. *Medicine Bijblijven*, 26(4), 9-17.
- Mansour, M. (2009). Employers' Attitudes And Concerns About The Employment Of Disabled People. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 209-218.
- Molleman, E. & Van den Beukel, A. (2004). Brede inzetbaarheid en haar gepercipieerde bijdrage aan team performance: De modererende rol van taakkenmerken. *Gedrag en Organisatie*, 17(6), 472-486.
- Morningstar, M.E. (1997). Critical Issues in Career Development and Employment Preparation for Adolescents with Disabilities. *Remidial and special education*, 18, 307-320.
- Nauta, A., Dessing, R. & Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, 87(10), 29-32.
- Nauta, A., De Lange, A.H. & Gortz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, (23)2, 136-157.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.



- Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen: vermogen om te werken* (Oratie Maastricht). Maastricht: Atlant Groep.
- Oosterwijk, J., Westerlaken, A., De Groot, R., Bovenberg, L., Ester, P., Schrijver, D., Bakker, P. & Klosse, S. (2008). Naar een toekomst die werkt, Advies Commissie Arbeidsparticipatie. ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), geraadpleegd 12 december 2012)
- Pennings, J.M. (1986). Organisatiecultuur als strategisch hefboom. *Bedrijfskunde*, 58, 119-125.
- Poell, R. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op HRD*. Rotterdam: Performa.
- Promen (2012). Detachering! ([www.Promen.nl](http://www.Promen.nl), geraadpleegd 10 augustus 2012).
- Rijksoverheid (2012a). Wet werken naar vermogen (WWNV). ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), geraadpleegd 07 juli 2012).
- Rijksoverheid (2012b). Verslag van de wijzigingen in 2008 van de Wet sociale werkvoorziening. ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), geraadpleegd 01 december 2012).
- Rijksoverheid (2012c). Nota n.a.v. het verslag Wetsvoorstel mobiliteitsbonussen. ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), geraadpleegd 07 juli 2012).
- Rijksoverheid (2012d). Bruggen slaan, Regeerakkoord VVD – PvdA. ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), geraadpleegd 14 december 2012).
- Robroek, S., Burdorf, A., Beumer, P., Van der Sluis, S. & Weel, A. (2011). Dossier Duurzame inzetbaarheid. ([www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl), geraadpleegd 5 april 2012).
- Rose, J., Saunders, K., Hensel, E. & Kroese, B.S. (2005). Factors Affecting the Likelihood That People with Intellectual Disabilities Will Gain Employment. *Journal of Intellectual Disabilities*, 9(1), 9–23.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Schreiner, N.A.F.M. (2011). Loslopende werknemers. *Gids voor personeelsmanagement*, 1-7.
- Schroofs, J.J.F. (2002). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Schuring, M., Mackenbach, J., Voorham, T. & Burdorf, A. (2011). The effect of re-employment on perceived health. *Journal Epidemiol Community Health*, 65, 639-644.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. & Meltzer, M.I. (2006). Stop Demotivating Your Employees! *Harvard Management Update*, (11)1, 3-6.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations* (63)2, 279-303.
- Smit, A., Giesen, F. & Luijters, K. (2012). TNO-rapport: Richtlijnen voor het werken met gemengde teams in de SW. ([www.tno.nl](http://www.tno.nl), geraadpleegd 12 november 2012).
- Sorgdrager, B. (2012). Preventie van psychische beroepsziekten. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 1, 37-39.
- Stahl, G.K., Björkman, I. & Morris, S. (2012). *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Stancliffe, R.J. (1999). Proxy respondents and the reliability of the quality of Life Questionnaire Empowerment factor. *Journal of Intellectual Disability Research*, 43(3), 185-193.
- Stemers, J.S. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Leiden: Sidestone Press.

- Stone, D.A. (2002). *Policy paradox: The art of political decision making*. New York - London: W.W. Norton & Company.
- Stone, D.L. & Collela, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *The Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.
- Taanila, A., Rantakallio, P., Koironen, M., Von Wendt, L. & Järvelin, M.R. (2005). How do persons with intellectual disability manage in the open labour markets? A follow-up of the Northern Finland 1966 Birth Cohort. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49(3), 218-227.
- Teurlings, C., Vermeulen, M. & Wiersma, H. (2003). Naar duurzame competentie-ontwikkeling: implicaties voor personeelsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-28.
- Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928). *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. New York: Knopf.
- Troost, N. (2012, 28 februari). Ook autist kan uitblinker zijn. *De Volkskrant*, p. 27.
- Unger, D.D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: Myths or realities? *Focus on autism and other developmental disabilities*, 17(1), 2-10.
- UWV (2012). De indicatie voor de Sociale Werkvoorziening. Informatie voor mensen met een arbeidshandicap. (www.werk.nl, geraadpleegd 13 augustus 2012).
- Valcke, M. (2007). *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap. Een inleiding voor ontwikkelaars van instructie en voor toekomstige leerkrachten*. Gent: Academia Press.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van den Berg, J. (2004). *P&O in uitvoering. Pop in Nederland*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B., Vlerick, P. & Van der Velde, M. (2008). Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, 21(4), 335-343.
- Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, (24)4, 342-357.
- Van der Veen, R. (2011). De plaats van de Wajong in een activerende verzorgingsstaat; Kennis en innovatiecentrum Crossover. *Het wassende weten*, 11-15.
- Van Genabeek, J., Hazelzet, A.M. & Zwinkels, W.S. (2003). *Werkgelegenheidsvoorzieningen voor de Wsw-doelgroep: buitenlandse ervaringen*. Hoofddorp: TNO Arbeid
- Van Lierop, B.A.G. (2002). Werken met een verstandelijke beperking. *Nederlands Tijdschrift voor de Zorg aan Verstandelijk Gehandicapten*, 28(1), 37-47.
- Van Ommeren, C.M., Coenen, L. & Engelen, M. (2011). Verdienen naar Vermogen. Eerste voortgangsrapportage Werken naar Vermogen Pilot IV: Loondispensatie. *Research voor beleid*. (www.research.nl, geraadpleegd 02 februari 2012).
- Van Ommeren, C.M. & De Visser, S.M. (2012). Van deelnemer naar werknemer Loondispensatie en loonwaarde in de praktijk. Derde voortgangsrapportage. *Research voor beleid*. (www.research.nl, geraadpleegd 21 mei 2012).

- Van Vuuren, T., Caniels, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, (24)4, 357-374
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en organisatie* (21)1, 56-73.
- Vergne, A.M. (2009). *Praktijkgids sociale zekerheid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Visser, C. (1997). Waarde creëren door HRM. ([www.oplossingsgerichtveranderen.nl](http://www.oplossingsgerichtveranderen.nl), geraadpleegd 25 mei 2012).
- Wanberg, C.R., Hough, L.M. & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1100-1120.
- Westhof, F., Tom, M. & Vroonhof, P. (2011). Monitor Betalingsachterstanden. Meting 2011. ([www.panteia.nl](http://www.panteia.nl), geraadpleegd 1 juli 2012).
- Wilson-Kovacs, D., Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Rabinovich, A. (2008). 'Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate': barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705-717.
- Wilton, N. (2011). The shifting sands of employability. *CESR Review*, 4, 2-5.

## Bijlagen

### Bijlage I: Topic-lijsten respondenten

#### Topic-lijst managers PostNL en Promen

(Sommige topics zijn meer relevant voor PostNL, andere topics weer meer voor Promen)

##### *Inleiding*

- Voorstellen
- Uitleg onderzoek
- Anonimiteit
- Opnemen interview bezwaar?
- Geen goed of fout antwoord; gaat om uw beleving
- Vragen vooraf?

##### *Algemeen*

- Kun je ons beknopt iets vertellen over de huidige functie die je binnen PostNL vervuld?
- Hoe lang werk je al bij PostNL?
- Wat zie je als je belangrijkste taak als manager?
- Hoe ziet een werkdag eruit?
- Hoe vaak heb jij direct en indirect te maken met de sw-werknemers?

##### *SW-werknemers & Beleid*

- Bestaat er speciaal (HRM)beleid voor sw-werknemers?  
Ja: Wat houdt dit beleid in? Waarin wijkt dit beleid af van regulier (HRM)beleid?  
Nee: waarom niet?
- Is, eventueel naast beleid, ook andere maatregelen genomen om het mogelijk te maken te werken met sw-werknemers? Bijv. aanpassing van het werk, begeleiding, loonsubsidies enz.

##### *SW-werknemers & aannemen*

- Waarom zijn sw-werknemers aangenomen?
- Zijn er criteria gesteld voor het aannemen sw-werknemers?
- Hoe en door wie zijn de sw-werknemers geselecteerd?
- Zijn er nadien nog sw-werknemers uitgevallen, gestopt of ontslagen en waarom?
- Zijn jullie van plan om nog meer sw-werknemers aan te nemen?
- Hoe lang is PostNL van plan te blijven werken met sw-werknemers?
- Wat vindt u ervan dat PostNL sw-werknemers heeft aangenomen?

##### *Algemene beeld reguliere werknemers*

- Wat is het algemene beeld in de organisatie van sw-werknemers?
- Worden sw-werknemers anders behandeld dan reguliere werknemers?
- Wat vinden de reguliere werknemers van de sw-werknemers?
- Waarom werken de sw-werknemers alleen nog met elkaar en niet met andere reguliere werknemers?
- Komen zij wel in contact met de reguliere werknemers? (bijv. tijdens pauzes, contact met chauffeurs enz.?)

- Denkt u dat in de toekomst het mogelijk is dat sw-werknemers samen gaan werken met reguliere werknemers? Waarom wel/waarom niet?

#### *Voor en nadelen*

- Wat levert het aannemen van en werken met sw-werknemers op voor het bedrijf én werknemers?
- Wat zijn in uw ogen de voor- en nadelen van het aannemen van en werken met sw-werknemers?
- Wat is uw eigen ervaring omtrent voor- en nadelen van sw-werknemers?
- Raad u het andere bedrijven aan om te werken met sw-werknemers?
- Wat voor tips zou u dan meegeven aan managers van andere bedrijven?

#### *Factoren*

- Wat moeten werknemers kunnen om het werk te kunnen verwerven en behouden bij PostNL?
- Welke factoren hangen nog meer samen met het verwerven en behoud van werk?

#### *Motivatie*

- Hoe gemotiveerd zijn sw-werknemers in het uitvoeren van hun baan?
- Hoe motiveren jullie sw-werknemers in hun werk?
- Wat is uw rol daarin?
- Motiveren jullie sw-werknemers ook in het uitvoeren van andere functies/werkzaamheden? Waarom wel / waarom niet? En hoe gebeurt dat dan?
- Wat zou u er van vinden als sw-werknemers aangeven te willen werken in bijv. de avonddienst?
- Kan het management dingen verbeteren of anders doen wat betreft het motiveren van sw-werknemers?

#### *Competenties, kennis en vaardigheden*

- Is het nodig voor sw-werknemers om mee te gaan met nieuwe ontwikkelingen op de markt, werkzaamheden enzovoorts? Hoe geeft PostNL/Promen dat vorm?
- Worden er trainingen en cursussen gegeven aan werknemers met een beperking?
- Welke mogelijkheden tot trainingen en cursussen zijn er?
- Wordt er aan sw-werknemers gevraagd of zij trainingen willen volgen of andere werkzaamheden willen uitvoeren?
- Wat zijn de ervaringen met het geven van trainingen en cursussen aan sw-werknemers?
- Vergt dit nog speciale eisen aan de mensen die deze trainingen en cursussen geven?
- Zijn er voor sw-werknemers doorgroeimogelijkheden?
- Is het mogelijk voor sw-werknemers om ook andere functies uit te voeren? Hebben zij hier in uw ogen de juiste competenties, kennis en vaardigheden voor?  
Zo nee: wat zou er moeten gebeuren om dit mogelijk te maken?
- Wat vindt u zelf van het trainingsaanbod en doorgroeimogelijkheden voor sw-werknemers?
- Welke rol speelt u hierin?

- Zijn er binnen PostNL verbeteringsmogelijkheden omtrent trainingsaanbod en doorgroeimogelijkheden? Zo ja, wie is hier dan verantwoordelijk voor?

#### *Werkcontext Cultuur*

- Hoe zou je in enkele zinnen PostNL beschrijven als het gaat om waarden en normen en de cultuur binnen het bedrijf?
- Hoe komt dit tot uiting? Voorbeelden eigen gedrag, gedrag werknemers
- Hoe gebruik u uw eigen rol als manager om hier aan bij te dragen?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen PostNL en Promen? Is dat voor de sw-medewerkers van belang voor het kunnen verwerven en behouden van een baan?

#### *Werkcontext Roulatie*

- Is er een mogelijkheid voor werkroulatie en verrijking?
- Gebeurt dat bij elke sw-werknemers en hoe vaak en in welke vorm?
- Is er veel sprake van teamwork?

#### *Werkcontext steun*

- Krijgen sw-werknemers steun en begeleiding vanuit managers en collega's?
- Wat houdt deze steun en begeleiding dan in?
- Wat gaat er goed en fout in de steun en begeleiding?
- Wat is uw eigen ervaring hier in?

#### *Privécontext*

- Spelen gezondheidsklachten mee in het behoud van werk?
- Houden jullie rekening met privésituaties? Werk-privé balans?
- Hoe komen de werknemers hier op het afgelegen terrein?

#### *Wetgeving*

- Heeft bepaalde wetgeving invloed op het kunnen verwerven behouden van een baan of een nieuwe baan?

#### *Tot slot*

- Wat zou u of andere managers kunnen doen om sw-werknemers nog beter te kunnen helpen bij het behoud van hun werk binnen PostNL / of bij het zoeken van nieuw werk?
- Wat zijn punten die goed gaan binnen PostNL en in stand moet worden gehouden?

#### *Einde*

- Bedanken
- Naderhand contact voor verdere vragen?
- E-mail of telefoon?

## Topic-lijst sw-medewerker

### *Inleiding*

- Voorstellen
- Uitleg onderzoek
- Anonimiteit
- Opnemen interview bezwaar?
- Geen goed of fout antwoord; gaat om uw beleving
- Vragen vooraf

### *Sw-werknemers*

- Wat vinden jullie er van om nu te werken bij PostNL?
- Wat vind je leuk? Wat vind je niet leuk?
- Wat deed je hiervoor voor werk?

### *Motivatie*

- Vind je dit werk leuker dan bij Promen? Waarom wel /niet?
- Wat vind je leuk hier? ; werk; collega's?
- Wat vind je van de afdelingsmanagers? Helpen zij jou goed in je werk? Als je een vraag hebt over je werk, weet je dan aan wie je die vraag kan stellen?
- Praat je wel eens met je manager of iemand anders wat jij leuk vindt om te doen op werk? Als je iets anders zou willen doen op werk, geef je dat dan aan?
- Kunnen de afdelingsmanagers iets beter doen?
- Zou je graag een ander beroep willen doen?

### *Competenties, kennis en vaardigheden*

- Hoe is het werk bij PostNL aangeleerd?
- Krijgen jullie wel eens een cursus om nieuwe dingen te leren? Hoe gebeurt dat dan? Vind je dat leuk? Of zou je dat willen?
- Denk je dat je andere taken zou kunnen doen of is dat moeilijk?

### *Werkcontext*

- Wat vind je van je collega's? Helpen zij je in je werk als iets niet goed gaat?
- Zou je ook een keer een avonddienst willen doen of andere taken?

### *Privécontext*

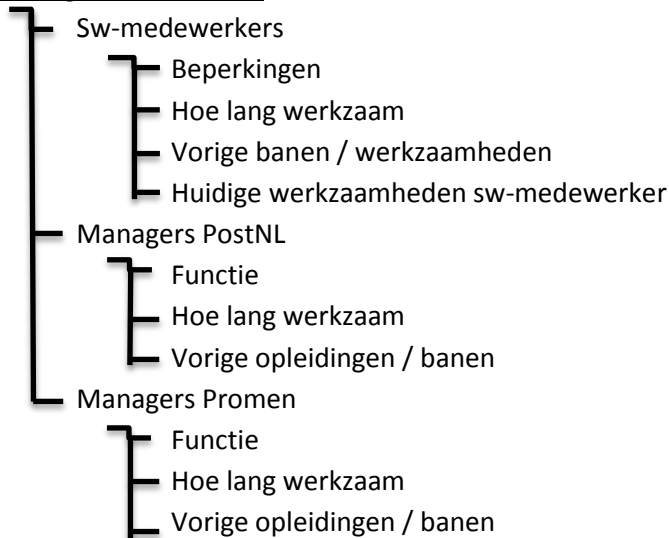
- Word je gesteund door je familie, vrienden? En hoe geven zij jou steun?

### *Einde*

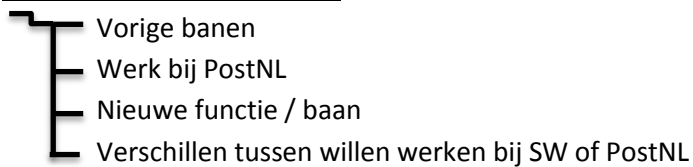
- Bedanken
- Naderhand contact voor verdere vragen?

## Bijlage II: Codeboom

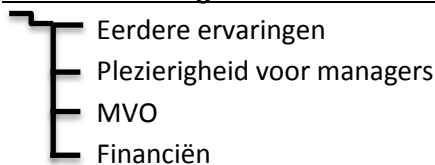
### Achtergrondinformatie



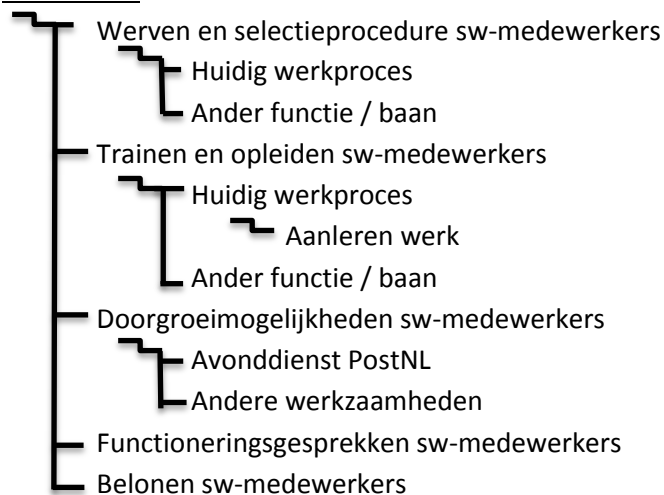
### Motivatie Sw-medewerkers



### Motivatie managers PostNL voor aangaan detacheringsproject

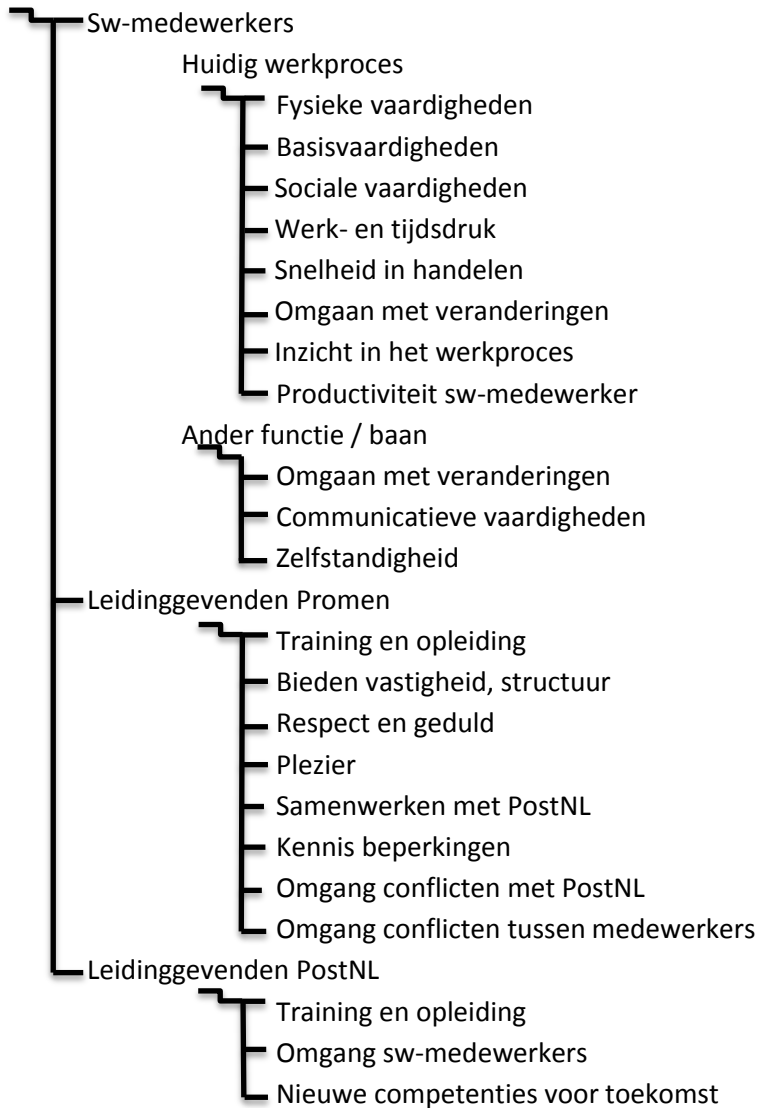


### HR Promen





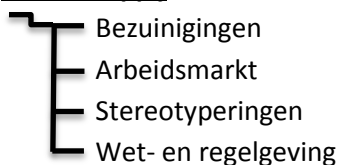
## Competenties



## Financiën PostNL en Promen

## Privé-steun sw-medewerker

## Maatschappij



## Organisatie PostNL



## Paper Capita Selecta – Publieke dimensie van PostNL



**Universiteit Utrecht**

**Master: Strategisch Human Resource Management**

**Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap**

**Student: Kirsten van schelven (3403122)**

**Docent: Prof. Dr. Paul Boselie**

## Publieke dimensie van PostNL

Mede door globalisatie en technologische vooruitgangen worden organisaties gedwongen zich flexibeler op te stellen. Deze flexibilisering wordt niet alleen verwacht van private organisaties, maar ook publieke organisaties moeten kunnen inspelen op een steeds sneller veranderde omgeving (Hays & Plagens, 2002). De verhoudingen tussen publieke en private instellingen zijn mede daardoor steeds verder aan het vervagen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Hoewel organisaties vaak als of publiek dan wel privaat worden beschouwd, wil dit niet altijd wat zeggen over de daadwerkelijke identiteit van de organisatie. Leisink (2005) geeft aan dat er een spanningsveld is tussen economische doelen en morele waarden die vanuit ontwikkelingen in de omgeving heersen. Door invoering van bijvoorbeeld New Public Management (NPM) wordt er ook in de publieke sector meer gestuurd op prestaties en marktwerking en het inzetten van bedrijfsmatige principes en technieken (Denhardt & Denhardt, 2000). En bij de private sector worden volgens Paauwe (2004) morele waarden, naast de financieel-economische waarden, ook steeds vaker als doeleinden bestempeld. In deze paper wordt allereerst de publieke dimensie van PostNL, de organisatie van dit afstudeeronderzoek, bekeken. Het onderzoek zal in samenwerking met Locus Werkplaats plaatsvinden; hieronder zal kort de organisatie Locus Werkplaats en de doelstellingen van het onderzoek besproken worden. Aan de hand van theorie van Noordegraaf en Teeuw (2003) en Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) wordt bekeken in hoeverre PostNL een publieke dan wel private identiteit heeft. Vervolgens zal, aan de hand van het *Contextually Based Human Resource Theory* model (CBHRT) van Paauwe (2004) worden bekeken welke (omgevings)factoren van invloed zijn op het tot stand komen van HR-beleid. Hierbij zal voornamelijk worden ingegaan op de factoren die van invloed zijn op de publieke kant van PostNL.

### *Locus Werkplaats en PostNL*

In samenwerking met Divosa (vereniging van gemeentelijke managers op het gebied van participatie, werk en inkomen) en Cedris (brancheorganisatie van sociale werkgelegenheids- en reïntegratiebedrijven) is Locus Werkplaats opgericht. Locus Werkplaats zorgt voor partnerschappen tussen publieke en private bedrijven, gemeenten en sw-bedrijven om ervoor te zorgen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans krijgen te werken in de reguliere arbeidsmarkt. Locus Werkplaats biedt een ondersteunde en faciliterende rol, maar betrokken partijen maken zelf de afspraken over bijvoorbeeld scholingstrajecten, verwachtingen en verantwoordelijkheden. Op de website van Locus Werkplaats worden succesvolle praktijkvoorbeelden weergegeven, om zo andere bedrijven te stimuleren en inspireren een partnerschap aan te gaan. Samenwerking staat hoog in het vaandel, aangezien men gebruik kan maken van elkaars expertise en netwerken (Locus Werkplaats, 2012).

Eén van de bedrijven waarmee Locus Werkplaats een samenwerkingscontract heeft, is PostNL. In samenwerking met Locus Werkplaats zal een onderzoek plaatsvinden binnen PostNL over de vraag welke factoren samenhangen met het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking (die afkomstig zijn van sw-bedrijven). Binnen PostNL zal er een evaluatieonderzoek plaatsvinden over wat er wel en wat er niet wordt gedaan om deze inzetbaarheid te bevorderen. Willen, kunnen en mogen deze medewerkers zich ontwikkelen binnen PostNL om inzetbaarheid te kunnen bewerkstelligen? De perceptie van drie partijen (medewerkers, leidinggevenden PostNL en SW-begeleiders) zal worden meegenomen, zodat integraal gekeken kan worden wat het individu én organisatie moet doen om dit te kunnen bewerkstelligen.

### Publieke dimensie van PostNL

Noordegraaf en Teeuw (2003) geven aan dat het niet eenvoudig is om een onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties. Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat organisaties, net zoals mensen, een bepaalde identiteit hebben. Bij organisaties (zowel publiek als privaat) kan een onderscheid worden gemaakt tussen een publieke en een private identiteit. Op hoofdlijnen kunnen er dus vier posities onderscheiden worden, die in figuur 1 worden weergegeven.

	Publieke organisatie	Private organisatie
Publieke identiteit	Bestuurlijke positie (Type I)	Maatschappelijke positie (Type III)
Private identiteit	Bedrijfsmatige positie (Type II)	Bedrijfspositie (Type IV)

Figuur 1: Normatieve organisatietypen (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Type I organisaties zijn publieke organisaties met een publieke identiteit, waarbij bestuurlijke afwegingen en politiek-bestuurlijk management centraal staan. Type II organisaties zijn een combinatie van publieke organisaties met een private identiteit, waarbij een bedrijfsmatige positie wordt ingenomen en prestatie management een belangrijke positie inneemt. Type III organisaties realiseren een maatschappelijke functie, waarbij duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in hoog vaandel staan. En tot slot zijn type IV organisaties een koppeling tussen private organisaties met een private identiteit, waarin voornamelijk oog is voor omzet maken en productie draaien (Noordegraaf en Teeuw, 2003).

PostNL is een private organisatie, waarbij echter nog wel publieke elementen zijn terug te vinden; dit zou postNL binnen de maatschappelijke positie (type III) plaatsen in het model van Noordegraaf en Teeuw (2003). Doordat PostNL beursgenoteerd is en inkomsten genereerd door het aanbieden van diensten kan PostNL gezien worden als een private organisatie. Ook in de strategie van PostNL komt dit naar voren, daar deze gericht is op het realiseren van winst en groei (handhaving van winstgevendheid van briefpostactiviteiten, groei van pakketactiviteiten en winstgevende groei in internationale activiteiten). Publieke elementen zijn echter nog terug te vinden in de organisatie. Dit komt mede door de historie van PostNL, want van oorsprong is de organisatie een overheidsbedrijf. Pas vanaf de jaren '80 vorige eeuw is –voormalig PTT- niet meer een maatschappelijk instituut, maar een bedrijf dat uit is op winst maken. Door het huidige PostNL wordt echter aangegeven dat de maatschappelijke functie niet wordt opgeheven; *“Na 200 jaar post bezorgen is verantwoord ondernemen dan ook niet meer weg te denken uit onze onderneming. Daarbij houden we ons niet enkel aan wet- en regelgeving, maar zoeken we altijd naar manieren om een stapje extra te zetten. Dat zit nu eenmaal in ons.”* (PostNL, 2012a). Het maatschappelijk verantwoord ondernemen komt ook naar voren in de samenwerking met *World Food Programme* (WFP) en de oprichting van *Planet Me*. Ook door het aannemen van medewerkers met een mentale en/of fysieke beperking pleit voor een publieke identiteit van de organisatie. Het personeelsbestand moet volgens PostNL een afspiegeling zijn van de Nederlandse samenleving; *“Wij scheppen gelijke kansen voor al onze medewerkers, zonder onderscheid te maken naar leeftijd, handicap, etnische afkomst, geslacht, burgerlijke staat, ras, godsdienst of seksuele geaardheid.”* (PostNL, 2011, p.5).

Om een beter beeld te krijgen in hoeverre PostNL een publieke identiteit heeft, wordt de theorie van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) gebruikt. Gawthrop (1984, in:

Noordegraaf & Teeuw, 2003) geeft aan dat er vier dimensies zijn waarop private en publieke identiteiten van elkaar te onderscheiden zijn: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Aan de hand van deze dimensies kan bepaald worden in welke mate PostNL als publiek of privaat gekarakteriseerd wordt.

Doelgerichtheid kan volgens Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) teleologisch of a-teleologisch zijn. Wanneer organisaties een langetermijnvisie hebben en er op gericht zijn een hoger doel te verwezenlijken, kan gesproken worden van een teleologische gerichtheid. Door de oprichting van *PostNL Academy* zorgt de organisatie ervoor dat alle medewerkers een passend en relevant opleidingsaanbod wordt aangeboden, zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen, maar óók kunnen inspelen op de hevig veranderde omgeving. Medewerkers moeten in staat zijn in te spelen op de digitalisering van correspondentie, groei van online aankopen en liberalisering van de Europese postmarkt. PostNL geeft aan innovatief te willen zijn door vooruit te lopen op maatschappelijke ontwikkelingen en door zich internationaal te oriënteren. Hieruit blijkt onder andere dat PostNL toekomstgericht handelt. Hierbij kan echter wel afgevraagd worden of de oprichting van de *PostNL Academy* is opgericht om een hoger doel te bewerkstelligen (ontplooiing van de medewerkers) of dat dit als economisch doel wordt ingezet. Om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen wint postNL het vertrouwen in van verschillende stakeholders (collega's, klanten, zakenpartners en de maatschappij als geheel). De expliciete nadruk op de toekomst van het bedrijf én een stukje extra te willen geven in de vorm van MVO (milieu, mensenrechten, aannemen en ontwikkelen van medewerkers met een beperking) lijkt uit te gaan van een hoger doel. Binnen PostNL kan dus gesproken worden van een teleologische doelgerichtheid.

De private opvatting van oorzakelijkheid gaat er vanuit dat er duidelijke oorzaak-gevolg relaties, doelen en middelen zijn; de atomische denkwijze. Daar tegenover staat de publieke opvatting van oorzakelijkheid; de holistische denkwijze, waarbij er vanuit wordt gegaan dat de werkelijkheid complex is (Gawthrop, 1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003). PostNL is zich bewust van de complexiteit van de omgeving; zij kijkt verder dan het bezorgen van post aan klanten. Een goed voorbeeld is het MVO, waarbij PostNL aandacht heeft voor milieu (investeren in energiezuinige technologie, schonere brandstoffen), medewerkers (aannemen van medewerkers met een beperking) en andere stakeholders (PostNL verwacht dat stakeholders hun werk op een verantwoorde wijze doen). PostNL heeft dus een holistische opvatting van oorzakelijkheid.

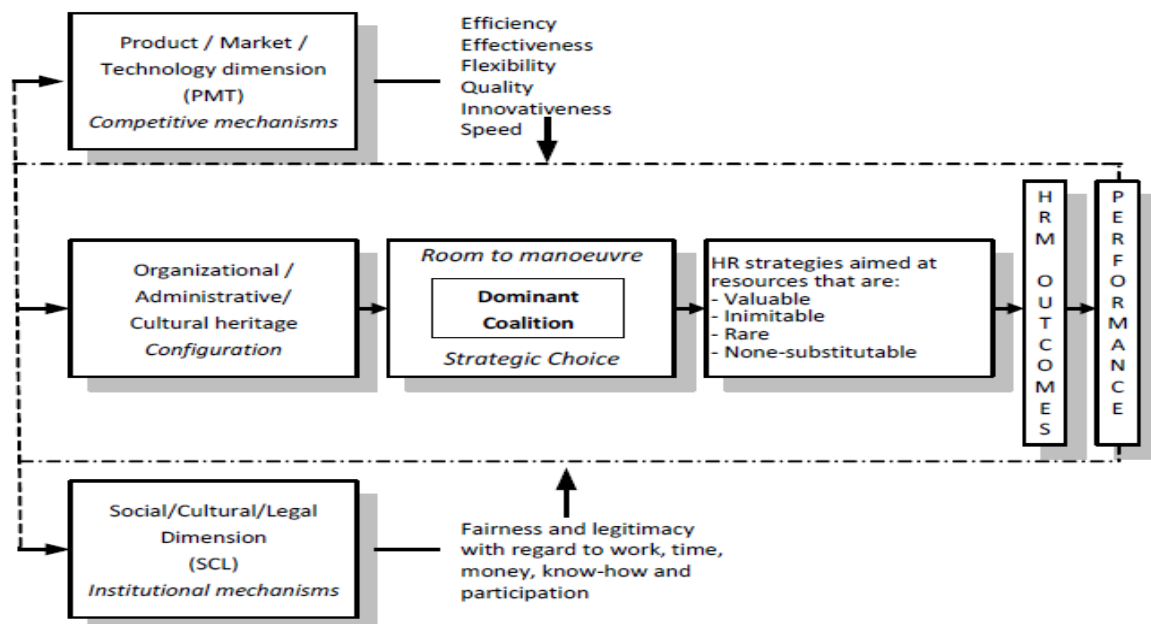
De derde dimensie betreft het idee van tijd. De focus van de private identiteit ligt op het heden en het behalen van maximale efficiëntie; een statische opvatting van tijd. De publieke opvatting van tijd betreft de dynamische opvatting van tijd, waarbij oog is voor de toekomst (Gawthrop, 1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ook hierbij hanteert PostNL een dynamische opvatting, omdat duurzaamheid van groot belang is binnen de organisatie. De slogan 'werken aan de post van morgen' laat tevens zien dat PostNL verder kijkt dan het heden.

De laatste dimensie van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) betreft die van orde. Binnen een verticale orde heerst hiërarchie en binnen een horizontale opvatting zijn partijen wederzijds van elkaar afhankelijk. PostNL is een hiërarchische organisatie, waarbij leiding via de lijn wordt gegeven: er wordt leiding gegeven aan diegene onder in het organisatieschema en men krijgt leiding van diegene boven in het organisatieschema. In de omgang met buitenstaande stakeholders, is PostNL daarentegen wel wederzijds afhankelijk en hanteert daarbij een horizontale opvatting. In samenwerking met zakenpartners en toeleveranciers streeft PostNL er naar om organisatiedoelen na te streven. PostNL heeft dus zowel horizontale als verticale opvatting van orde.

Als een organisatie een teleologische opvatting van doelgerichtheid, een holistisch idee van oorzakelijkheid, een dynamisch besef van tijd en een horizontaal idee van orde heeft, heeft deze een volledige publieke identiteit (Gawthrop, 1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003). PostNL heeft dus voornamelijk een publieke identiteit. Bij het bepalen van de identiteit van PostNL is hoofdzakelijk gekeken naar de *intended* strategie en doelstellingen van PostNL, maar is niet onderzocht hoe die daadwerkelijk worden ingezet en beleefd in de organisatie. Perceptie van strategieën en beleid kunnen afwijken van wat de makers ermee bedoelen (Boselie, 2010).

### HRM & context

Veel HR-modellen beschrijven de relatie tussen HR- en economische doelstellingen van een organisatie, maar notificeren niet de factoren die van invloed zijn op het tot stand komen van HR-beleid (Pauwe, 2004). Pauwe (2004) heeft een model ontwikkeld, *The contextually based human resource theory*, die drie dimensies onderscheid die van invloed zijn op de vormgeving van HRM in een organisatie. Figuur twee representeert het model van Pauwe (2004). HR-beleid is afhankelijk van twee omgevingsfactoren: de product-markt-technologie dimensie (PMT) en de sociaal-cultureel-juridische dimensie (SCL). Deze twee dimensie samen met de configuratie van de organisatie (de bestuurlijk organisatorische erfenis), hebben invloed op de speelruimte van de dominante coalitie (zoals HR-managers, OR, directie). Binnen de dominante coalitie heerst vrijheid van handelen, waarbinnen strategisch beleid wordt vormgegeven (Pauwe, 2004). Vanwege de focus van deze paper op de publieke dimensie en de beperkte lengte van deze paper, zal alleen ingegaan worden op de belangrijkste contextfactoren die van invloed zijn op de publieke dimensie van PostNL.



Figuur 2: *The contextually based human resource theory* (Pauwe, 2004).

De PMT-dimensie geeft aan dat producten, markt en technologie eisen stellen aan de organisatie in termen van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit (Pauwe, 2004). Door de opkomst van online winkelen met pakket- en e-commercediensten, worden ook bepaalde eisen aan medewerkers gesteld om in te kunnen spelen op veranderingen. *“Complexe logistiek, grensverleggende technologie én een grote diversiteit aan werkelden. Dat is PostNL. Bij ons krijg je de kans werk te*

*maken van verandering.*”(PostNL, 2012b). HR-beleid moet op deze dimensie kunnen inspelen, door ook het personeel hier op voor te bereiden. Binnen PostNL kan een spanningsveld ontstaan, want door het aannemen van medewerkers met een beperking is efficiënt werken wellicht niet eenvoudig te bewerkstelligen. Hernandez (2000) geeft namelijk aan dat medewerkers met een verstandelijke beperking juiste ondersteuning nodig hebben op het gebied van werk, en dat kost een organisatie tijd wat ten koste kan gaan van de efficiëntie van werkzaamheden en winst van de organisatie. Dit wil echter niet zeggen dat medewerkers met een beperking niets kunnen. Beyer, Hedebouw en Samoy (2004) geven aan dat er vaak *labels* op deze medewerkers worden geplakt, terwijl ze toch vaak goede resultaten kunnen behalen. PostNL geeft aan dat zij een divers personeelsbestand willen hebben, die de samenleving representeert. Echter wordt diversiteit wel gekoppeld aan economische doeleinden: *“Dit is niet alleen goed voor onze mensen, maar ook voor het bedrijf. Uit onderzoek blijkt namelijk dat diversiteit binnen organisaties leidt tot meer tevreden medewerkers en een verhoogde arbeidsproductiviteit.”* (PostNL, 2012c). Het aannemen van medewerkers met een arbeidsbeperking straalt uit dat het bedrijf maatschappelijk betrokken wil zijn, wat invloed kan hebben op het imago van het bedrijf (Olson, Coffi, Yovanoff & Mank, 2000, in: Unger, 2002). HR-medewerkers staan voor een grote uitdaging. Aan de ene kant moeten zij rekening houden met de economische doelen van de organisatie; effectief en efficiënt werken om duurzaam concurrentievoordeel te behouden. Aan de andere kant wil PostNL ook diversiteit binnenhalen, en moeten zij inspelen op behoeftes (zoals begeleiding op werk, aanpassen van werkplaats, ontwikkelmogelijkheden enz.) van medewerkers met een beperking. Organisaties kunnen hierdoor in een identiteitscrisis komen, waarbij de organisatie niet meer weet waar zij zichzelf moeten plaatsen. Normen en waarden komen hierbij ter discussie te staan (Paauwe, 2004). Paauwe (2004) geeft daarbij echter wel aan dat het mogelijk is om deze twee tegenstrijdige doelen met elkaar te kunnen verzoenen. Een unieke combinatie van economische en morele doelen kunnen zelfs zorgen voor duurzaam concurrentievoordeel (Paauwe, 2004).

De SCL-dimensie geeft aan dat bepaalde wetgeving en heersende normen en waarden in de maatschappij invloed hebben op HR-beleid. Het laat zien in hoeverre *fairness* (rechtvaardigheid en gelijke behandeling) en *legitimacy* (de relatie tussen organisatie en maatschappij) doelstellingen zijn van de organisatie (Paauwe, 2004). Vanwege toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening, is het noodzakelijk om alle mensen in de samenleving aan het werk te krijgen. Sociale uitsluiting van groepen en negatieve beeldvorming over medewerkers met een beperking is voor de samenleving als geheel niet wenselijk en onethisch. Dat strookt niet met de Nederlandse activerende participatiemaatschappij. Vanuit de overheid wordt er daarom al veel gedaan om medewerkers met een beperking kansen te bieden om te werken op de reguliere arbeidsmarkt. De wachtlijsten voor de Wsw zijn echter lang en dreigen op termijn te verdubbelen. Bovendien is de Wsw een relatief kostbare voorziening (Ommeren, Coenen & Engelen, 2011). Om mensen meer te stimuleren zo veel mogelijk te werken en om de bestaande regelingen te vereenvoudigen, wil het kabinet de Wet Werken naar Vermogen (WWNV) invoeren. De opzet is zo veel mogelijk medewerkers in de sociale werkvoorziening te laten uitstromen naar ‘normale’ werkgevers (Rijksoverheid, 2012). Naast de wetgeving WWNV, heeft ook de wet- en regelgeving omtrent loonwaarde invloed op PostNL. Wanneer medewerkers met een beperking werken op de reguliere arbeidsmarkt, kan hun werkgever gecompenseerd worden voor de verminderde arbeidsproductiviteit van deze werknemer. Momenteel gebeurt dat door het verstrekken van een loonkostensubsidie aan de werkgever. De hoogte van deze subsidie wordt bepaald door middel van loonwaardes. Aan de hand van loonwaarde wordt voor PostNL bepaald welk deel van loon voor de kosten van de werkgever is en welk deel een



aanvullende uitkering is. Loonwaarde moet dus zorgen voor een faire verdeling van kosten tussen werkgever en overheid (Ommeren, Coenen & Engelen, 2011). Wat lastig is, is dat investeringen in inzetbaarheid van medewerkers met een beperking kan leiden tot een verhoogde arbeidsproductiviteit. Dit kan negatief uitpakken voor werkgemers, aangezien zij dan meer loon uit eigen zak moeten betalen. HR-medewerkers staan ook hierbij weer voor een grote uitdaging. Aan de ene kant zorgt het aannemen van medewerkers met een beperking dat er wordt ingegaan op heersende normen en waarden vanuit de maatschappij; iedereen moet kunnen participeren in de maatschappij en iedereen heeft het recht zich te kunnen ontplooien. Aan de andere kant zorgt het investeren in deze medewerkers ervoor dat organisaties meer loon uit eigen zakken moeten spenderen, wat ten koste kan gaan van de winst van de organisatie.

De configuratie van de organisatie (de bestuurlijk organisatorische erfenis) heeft tevens invloed op de totstandkoming van HR-beleid (Paauwe, 2004). Omdat PostNL van oudsher een publieke organisatie was in handen van de overheid, kunnen de diepgewortelde normen en waarden van de organisatie nog invloed hebben op hoe er tegen medewerkers met een beperking wordt aangekeken. De taak van de overheid is namelijk om het algemeen belang te bewaken en zich ook te concentreren op mensen die een lange afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De historie van PostNL kan er mede voor hebben gezorgd dat zij nu medewerkers met een beperking aannemen.

Er is getracht om de belangrijkste interne en externe contextfactoren weer te geven die van invloed zijn op de publieke kant van PostNL. Bij het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking moet dus verder gekeken worden dan alleen de organisatie zelf. Normen en waarden en institutionele mechanismes spelen een grote rol bij het tot stand komen van HR-beleid.

### *Conclusie*

In eerste instantie lijkt PostNL een private organisatie te zijn, omdat het een beursgenoteerd bedrijf is en de strategie staat in het teken van het realiseren van een veelbelovend dividend en groei. Als dieper wordt gekeken, blijkt PostNL grotendeels een publieke identiteit te hebben. In het model van Noordegraaf en Teeuw (2003) neemt zij de maatschappelijke positie in, waarbij duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in hoog vaandel staan. Vanuit de theorie van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf & Teeuw, 2003) kan opgemaakt worden dat PostNL voornamelijk een publieke identiteit heeft, omdat PostNL een teleologische opvatting van doelgerichtheid, een holistisch idee van oorzakelijkheid, een dynamisch besef van tijd en een horizontaal en verticaal idee van orde heeft. Aan de hand van *The contextually based human resource theory* van Paauwe (2004) wordt duidelijk dat zowel de PMT- als de SCL-dimensie invloed hebben op HR-beleid en de publieke kant van PostNL. De economische doelen (die bereikt moeten worden door middel van effectief en efficiënt werken om duurzaam concurrentievoordeel te behouden) staan haaks op de morele doelen, waarbij PostNL diversiteit wil binnenhalen en wil inspelen op behoeftes (zoals begeleiding op werk, aanpassen van werkplaats, ontwikkelmogelijkheden enz.) van medewerkers met een beperking. Door het aannemen van medewerkers met een beperking wordt ingegaan op *fairness* en *legitimacy*. Er wordt voldaan aan de heersende normen en waarden vanuit de maatschappij: iedereen moet kunnen participeren in de maatschappij en iedereen heeft het recht zich te kunnen ontplooien. Dit zorgt tegelijkertijd wel voor een grote uitdaging voor HR, want als organisaties meer gaan investeren in deze medewerkers zorgt dat hoogstwaarschijnlijk voor een hogere arbeidsproductiviteit, waardoor organisaties meer geld uit eigen zakken moet betalen en de overheid daarentegen minder. Dit kan ten koste gaan van de winst van de organisatie, waardoor de situatie kan ontstaan waarin

organisaties minder gaan investeren in deze groep medewerkers. Bij het bepalen van de publieke dimensie van PostNL is vooral gekeken naar de *intended* strategie en doelstellingen van PostNL, maar is niet onderzocht hoe die daadwerkelijk worden ingezet en beleefd in de organisatie. Perceptie van strategieën en beleid kunnen afwijken van wat de makers ermee bedoelen (Boselie, 2010). het onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers met een beperking gaat daarom ook naar de perceptie van drie verschillende partijen kijken. Voor PostNL is het van belang om de twee tegenstrijdige doelen (economisch versus morele doelen) van de organisatie met elkaar te verzoenen, want dat zou kunnen zorgen voor duurzaam concurrentievoordeel (Pauwe, 2004).

## Referenties

- Beyer, S., Hedebouw, G. & Samoy, E. (2004). Goede Praktijk bij Opleiding en Werk voor mensen meteen Verstandelijke Beperking. *LABOr Gids van Goede Praktijk*, 1-28.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London, McGraw-Hill.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public administration review*, 60(6), 549-560.
- Gawthrop, L.C. (1984). *Public Sector Management, Systems and Ethics*, Bloomington: Indiana University Press.
- Hays, S. & Plagens, G. (2002). Human Resource Management best practices and globalization: the universality of common sense. *Public organization review: a global journal*, 2, 327-348.
- Hernandez, B. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: a literature review. *Journal of Rehabilitation*, 66 (4), 4-13.
- Leisink, P. (2005). 'Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid'. Oratie ter aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht, 19 april 2005.
- Locus Werkplaats (2012). Divosa en Cedris presenteren: Locus. ([www.locuswerkplaats.nl](http://www.locuswerkplaats.nl), geraadpleegd 10 maart 2012).
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 1, 2-13.
- Ommeren, C.M., Coenen, L. & Engelen, M. (2011). Verdienen naar Vermogen. Eerste voortgangsrapportage Werken naar Vermogen Pilot IV: Loondispensatie. *Research voor beleid*. ([www.research.nl](http://www.research.nl), geraadpleegd 02 februari 2012).
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Rijksoverheid (2012). Wet werken naar vermogen (WWNV). ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), geraadpleegd 03 februari 2012).
- PostNL (2011). PostNL Business Principles. ([www.postnl.com](http://www.postnl.com), geraadpleegd 8 maart 2012).
- PostNL (2012a). Duurzaamheid strategie. ([www.postnl.com](http://www.postnl.com), geraadpleegd 8 maart 2012).
- PostNL (2012b). Werken bij PostNL. ([www.postnl.com](http://www.postnl.com), geraadpleegd 15 maart 2012).
- PostNL (2012c). Mobiliteit: van werk naar werk. ([www.postnl.com](http://www.postnl.com), geraadpleegd 15 maart 2012).
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San francisco: Jossey-Bass.
- Unger, D.D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: Myths or realities? *Focus on autism and other developmental disabilities*, 17(1), 2-10.